EXPORTATION EN HABITATION

COMMENT DÉVELOPPER VOTRE MARCHÉ À L'ÉTRANGER AU MOYEN D'ALLIANCES STRATÉGIQUES ET DES FILIALES

SCHL CMHC

AU COEUR DE L'HABITATION
Canada

SCHL—Au coeur de l'habitation

La Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) est au cœur de l'habitation. Toutes ses activités visent à aider les Canadiens et les Canadiennes à vivre dans un logement sûr à tout point de vue.

À titre d'organisme national responsable du logement, la SCHL joue un rôle important dans le secteur canadien de l'habitation. Elle propose de nouvelles façons de financer l'achat des maisons. Elle favorise l'innovation dans le domaine de la technologie et de la conception des habitations. Grâce à son assurance prêt hypothécaire, elle aide les Canadiens et les Canadiennes à réaliser leur rêve et à posséder leur propre maison.

Les Canadiens et les Canadiennes tirent avantage de la collaboration de la SCHL avec ses partenaires des secteurs public, privé et sans but lucratif en vue d'améliorer la qualité et l'accessibilité des logements et de faire en sorte qu'ils soient plus abordables, partout au pays.

L'aide accordée par la SCHL permet aux ménages à faible revenu, aux aînés, aux personnes handicapées et aux Autochtones de vivre dans des logements convenables et abordables. La SCHL crée des emplois pour les Canadiens et les Canadiennes dans le domaine des produits et services en aidant le secteur de l'habitation à exporter ses connaissances et ses compétences dans d'autres pays.

Les recherches de pointe effectuées par la SCHL améliorent la qualité des logements et font en sorte que ceux-ci soient plus abordables. Afin d'aider les Canadiens et les Canadiennes à tirer profit de son savoir-faire dans le domaine de l'habitation et à prendre des décisions éclairées, la SCHL est devenue le plus important éditeur canadien de publications portant sur le logement. Elle possède également la collection la plus complète de documents sur l'habitat.

Les Canadiens et les Canadiennes peuvent avoir facilement accès à nos informations par l'entremise des points de vente et des bureaux régionaux de la SCHL.

Vous pouvez aussi communiquer avec nous par téléphone :

1 800 668-2642 [à l'extérieur du Canada : (613) 748-2003]

ou par télécopieur :

(613) 748-4069.

Pour nous joindre en direct, visitez notre page d'accueil à l'adresse suivante : **www.cmhc-schl.gc.ca**

La Société canadienne d'hypothèques et de logement appuie la politique du gouvernement fédéral sur l'accès à l'information pour les personnes handicapées. Si vous désirez obtenir la présente publication en des médias substituts, composez le 1 800 668-2642.

104-04843/

GUIDES À L'INTENTION DES NOUVEAUX EXPORTATEURS DU SECTEUR DE L'HABITATION

COMMENT DÉVELOPPER VOTRE MARCHÉ À L'ÉTRANGER AU MOYEN D'ALLIANCES STRATÉGIQUES ET DES FILIALES

La SCHL contribue à l'amélioration du logement et des conditions de vie au Canada, notamment en communiquant les résultats de ses recherches. Elle tient à votre disposition une liste de produits d'information portant sur divers sujets de nature sociale, économique, environnementale et technique en rapport avec l'habitation.

Composez le 1-800-668-2642 ou visitez notre site Web à l'adresse suivante : www.cmhc-schl.gc.ca

This publication is also available in English under the title: *Growing Overseas Through Strategic Alliances and Subsidiaries*, NHA 2030.

Canada

Ce projet a été financé par la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL). Toutefois, les avis et recommandations qu'on y trouve sont les avis et recommandations personnels des auteurs et la SCHL n'accepte aucune responsabilité à leur égard. L'utilisateur assume entièrement le risque lié à toute dépendance de cette information ou à toute mesure prise sur la foi de ces renseignements. Ce livre ne remplace pas les conseils de professionnels.

La Société canadienne d'hypothèques et de logement souscrit à la politique du gouvernement fédéral sur l'accès à l'information des personnes handicapées. Pour obtenir la présente publication sur des supports de substitution, composez le 1-800-668-2642.

© 1998, Société canadienne d'hypothèques et de logement. Tous droits réservés. La reproduction, l'entreposage ou la transmission d'un extrait quelconque de cet ouvrage, par quelque procédé que ce soit, tant électronique que mécanique, par photocopie ou par microfilm, sont interdits sans l'autorisation préalable écrite de la Société canadienne d'hypothèques et de logement. Tous droits de traduction et d'adaptation réservés pour tous les pays. La traduction d'un extrait quelconque de cet ouvrage est interdite sans l'autorisation préalable écrite de la Société canadienne d'hypothèques et de logement.

ISBN 0-662-26722-2

Imprimé au Canada
Produit par la SCHL

Guide d'interprétation des icones

Les icones de conseils et de mise en garde visent à attirer votre attention sur des renseignements spéciaux.

Conseils

Mise en garde

Sources d'aide supplémentaires

Ce guide est destiné à vous initier aux alliances stratégiques et aux filiales à l'étranger. Il est axé sur les principales questions et n'entre pas dans les détails. Pour cela, nous avons relevé des sources supplémentaires d'information et de soutien.

Pour vous aider à trouver la source qui convient le mieux pour répondre à vos besoins immédiats, nous avons codé chacune pour indiquer ce qu'elle fait. Veuillez noter que pour avoir accès à certaines sources d'aide, vous devez vous abonner; d'autres ne sont accessibles qu'aux résidents d'une province ou d'un territoire. Si une source offre diverses formes d'aide, elle a été codée en conséquence.

Cette source vous fournira de l'information *imprimée* ou *verbale*.

Cette source vous aidera à *trouver, comprendre* ou *faire quelque chose*.

Si vous êtes admissible, cette source vous fournira une aide *financière*.

Cette source vous offrira une formation sous forme de *séminaires* ou de *cours*.

Cet icone indique une source de soutien plus particulièrement axée sur l'industrie du logement.

Note : Les sources d'aide incluses dans cette publication reflètent la situation au moment de sa rédaction. Il se peut que certaines sources n'existent plus, d'autres peuvent avoir changé les services qu'elles offrent et il pourrait maintenant y en avoir beaucoup plus sur Internet.

Table des matières

1. FAIRE AFFAIRE À L'ÉTRANGER 1

- L'exportation 1
- La concession de licences et de franchises 2
- Des alliances stratégiques aux filiales 2

2. LES ALLIANCES NE SONT PAS TOUTES PAREILLES 5

  - Le partage des ressources 5
  - Le partage des risques 5
  - Le partage des profits 6
  - Le partage de la prise de décisions 6
  - Qu'est-ce qui est le plus avantageux pour vous? 6
- Les types d'alliances 7
  - Les accords de coopération stratégique 7
  - La concession de licences et le franchisage 7
  - La concession réciproque de licences 8
  - Les consortiums 8
  - Les coentreprises 9
  - Les sociétés de personnes (ou en nom collectif) 10
  - Les filiales en propriété exclusive 11
- Comment se réorganiser pour obtenir des résultats 11
  - Votre entreprise aujourd'hui 11
  - L'expansion à l'étranger peut offrir des occasions uniques 12
  - Vous pouvez avoir autant d'alliances que vous voulez, mais! 13
- Les problèmes que posent les alliances 13
  - Les objectifs contradictoires 14
  - La croisée des chemins 15
  - Les accords inadéquats 16
  - Le déséquilibre des revenus 18
  - La perte du pouvoir de négociation 18
  - Protégez vos acquis 19
  - La perte d'identité 19
  - La perte de maîtrise 19

3. QUELLE EST VOTRE NOTE? (Questionnaires) 23

4. COMMENT SE PRÉPARER À UNE ALLIANCE STRATÉGIQUE 37

- Première partie – Se préparer à l'avance 37
  - Quels sont vos objectifs? 37
  - Maintenir la compatibilité des objectifs à l'étranger 38
  - Quelle est votre stratégie? 38
  - Qui viserez-vous? 39
  - Connaissez-vous bien votre marché-cible? 40
  - Est-ce que c'est le bon marché? 40
  - Connaissez-vous vos forces et vos faiblesses? 41
  - Devez-vous développer vos forces au sein de l'entreprise? 42
  - Est-ce que vos forces actuelles peuvent être réunies et protégées? 42
  - Qu'êtes-vous prêt à contribuer et qu'attendez-vous des autres? 43
- Ce que vous devez savoir sur la propriété intellectuelle 45
- Les brevets 45
  - Les avantages et les inconvénients des brevets 46
  - Comment faire enregistrer un brevet 47
- Les marques de commerce® 47
  - Les avantages de l'enregistrement d'une marque de commerce 47
  - Comment faire enregistrer une marque de commerce 48
- Les droits d'auteur © 48

  Les avantages des droits d'auteur 48
  - Comment faire enregistrer un droit d'auteur 49
- Les dessins industriels 49
  - Les avantages de l'enregistrement d'un dessin industriel 49
  - Comment faire enregistrer un dessin industriel 50
- Les secrets commerciaux 50
- Quel type d'alliance devriez-vous recherchez? 51
- Deuxième partie – Se mettre en position de force pour négocier 52
  - La préparation du plan d'entreprise 52
  - La préparation de l'accord juridique 54
- Comment trouver des associés au pays et à l'étranger 57
  - Définissez ce que vous voulez 57
  - Soyez précis 57
  - Comment trouver des associés 58
  - Évaluation des compétences d'un associé éventuel 59
- Quelques choses à faire et à ne pas faire lorsqu'on négocie 60
  - Choisissez soigneusement le lieu 60
  - Ne vous laissez pas prendre au piège 60
  - Insistez sur des accords de non-divulgation 61
  - Ne donnez pas ce que vous pouvez vendre 61
  - Ayez vos propres conseillers 61
  - Ayez votre propre interprète 62
  - Attention à ceux qui voudraient vous faire «accepter ou crever» 62
  - Ne montrez pas que vous êtes le patron 62

5. LA GESTION DE L'ALLIANCE 63

- Traitez l'alliance comme un client précieux 63
  - De la fréquentation au mariage 63
  - Maintenez la compatibilité des objectifs 64
- Nos meilleurs souhaits! 64

6. RÉFÉRENCES 65

- Office de la propriété intellectuelle du Canada – Industrie Canada 65
- Centres de services aux entreprises du Canada 65
- Service des délégués commerciaux 67
- Répertoire du Service des délégués commerciaux du Canada – MAECIC anad Export – MAECI 70
- Financement, assurance et garanties de prêt – SEE 71
- Financement de l'expansion des petites et moyennes entreprises 71
- Agence canadienne de développement international (ACDI) 72
- Alliance des manufacturiers et des exportateurs du Canada (AMEC) 72
- Liste d'exportateurs canadiens 73

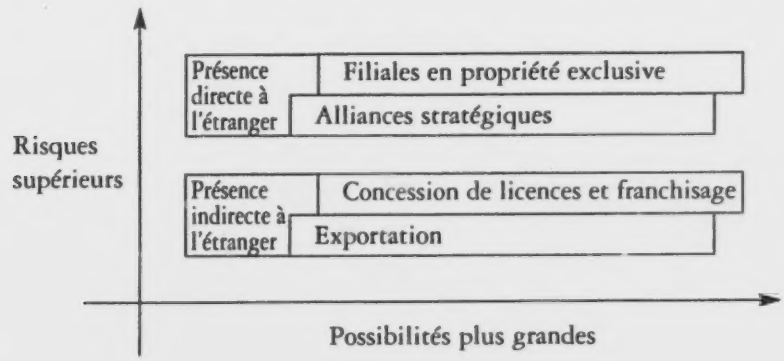
1. Faire affaire à l'étranger

On peut faire affaire à l'étranger à quatre niveaux :

- Par l'exportation directe;
- Par la concession de licences et le franchisage;
- Par les alliances stratégiques et
- Par les filiales en propriété exclusive.

Les deux premiers assurent une présence indirecte de l'entreprise à l'étranger, alors que les deux derniers offrent une présence directe à l'étranger. Chaque niveau nécessite un degré d'engagement, d'investissement et de risque supérieur à celui du niveau précédent. Toutefois, il peut aussi offrir des possibilités de profit supérieur.

Les quatre niveaux de base



L'exportation

L'exportation, sur laquelle le guide «Comment vous préparer à l'exportation» était axé, est la façon la plus simple d'assurer sa présence à l'étranger. Pour exporter directement, l'exportateur éventuel doit faire des efforts pour trouver des clients, des agents ou des distributeurs possibles sur un marché-cible étranger particulier. Il ne faut pas confondre l'exportation directe avec la vente au Canada à un client ou un agent qui emporte les marchandises sur un marché étranger. Comme elle n'exige pas une présence permanente sur le marché extérieur, l'exportation directe suppose moins d'engagement, d'investissements et de risques que les niveaux suivants. L'exportation directe est généralement considérée comme la meilleure façon de commencer à faire affaire à l'étranger.

La concession de licences et de franchises

Le deuxième niveau de participation au commerce international consiste à établir une présence permanente mais encore indirecte à l'étranger au moyen de la concession de licences et du franchisage.

Généralement, la concession de licences consiste à accorder à quelqu'un le droit de produire, d'utiliser et(ou) de vendre, sur un marché géographique particulier, un produit, un service ou une technologie que vous avez mis au point. En règle générale, le titulaire a également le droit d'utiliser votre nom de marque.

Par le franchisage, on donne le droit d'utiliser un concept commercial complet. Le franchiseur donne au franchisé le droit d'exploiter dans un territoire précis une copie conforme de l'entreprise à succès du franchiseur, sous le même nom et en utilisant les mêmes méthodes. En plus, le franchiseur fournit continuellement au franchisé les conseils, produits et services qui lui sont essentiels pour assurer la réussite et la rentabilité de la franchise.

Bien qu'elle nécessite un plus gros investissement et plus de temps et d'engagement que l'exportation directe, une présence permanente à l'étranger par l'intermédiaire de titulaires de licences et de franchisés peut permettre à une compagnie ayant les bons produits ou services, la bonne technologie ou le bon concept commercial de prendre assez rapidement de l'expansion à l'étranger, moyennant un engagement relativement faible de ressources et de personnel.

Des alliances stratégiques aux filiales

Certaines entreprises ne se prêtent pas à la concession de licences ni au franchisage. Dans ces cas, l'expansion à l'étranger nécessite généralement l'établissement d'une présence permanente directe sur le marché. Le présent guide est axé sur la création d'une telle présence.

Un fabricant de portes et un fabricant de fenêtres pourraient décider qu'il est avantageux pour eux de s'unir pour distribuer leurs gammes de produits sur un marché étranger. Ils peuvent le faire sans créer une nouvelle entreprise, tout simplement en s'entendant (dans le cadre de ce qu'on appelle une entente de coopération) pour que chacun vende également la gamme de produits de l'autre. De cette façon, chacun peut concentrer ses efforts sur les marchés qui sont les plus forts et éviter le double emploi coûteux au niveau des efforts de commercialisation.

Si l'affaire qu'ils envisagent est un projet particulier de promotion immobilière, les deux entreprises pourraient plutôt convenir de créer un consortium pour ce projet particulier.

Par ailleurs, ils pourraient opter pour une société de personnes ou une coentreprise en créant une compagnie qui produira et(ou) vendra des pièces des deux gammes de produits sur des marchés étrangers choisis.

Toutes les formes de coopération ci-dessus, ainsi que d'autres comme la concession de licences et le franchisage, sont connues collectivement sous le nom d'«alliances stratégiques».

Toutes les alliances stratégiques se fondent sur un accord entre les participants qui conviennent :

- d'unir leurs forces,
- de partager les risques,
- de partager les profits, et
- de partager les décisions.

Dans certains cas, la force de la compagnie, le produit offert ou le débouché étranger justifie la création d'une filiale en propriété exclusive. En ayant votre propre filiale, vous n'avez pas à partager les décisions ni les profits; vous agissez seul et vous assumez tous les risques.

Les filiales en propriété exclusive présentent le niveau le plus élevé de rentabilité possible, et en même temps, nécessitent le niveau le plus élevé d'investissement et d'engagement de la part de l'investisseur. Par conséquent, on les considère généralement comme étant les plus risquées.

2. Les alliances ne sont pas toutes pareilles

Si vous aviez toutes les installations et l'équipement, les connaissances techniques, la propriété intellectuelle, la connaissance du marché et les ressources humaines nécessaires, de même que le capital à investir et le flux de trésorerie pour attendre, et si vous aviez éliminé tous les risques juridiques, commerciaux et financiers, vous n'auriez pas à former des alliances pour entrer sur les marchés étrangers.

S'il vous manque un ou plusieurs des éléments ci-dessus et notamment si vous craignez les risques mais voulez néanmoins développer vos marchés à l'étranger, vous pourriez ne pas avoir d'autres choix que de conclure une forme quelconque d'alliance stratégique.

Dans une alliance stratégique, deux individus ou compagnies ou plus s'unissent et partagent les ressources, les risques, les profits et la prise de décisions afin de faciliter leur expansion à l'étranger.

Le partage des ressources

La principale raison pour laquelle les individus et sociétés concluent des alliances stratégiques, c'est qu'elles ont besoin d'unir leurs forces et de partager les ressources. Les compagnies unissent leurs forces dès le début du processus de recherche et demeurent unies même pour le service après vente. Elles peuvent partager les connaissances, les installations, l'équipement et même les ressources humaines.

Les entreprises s'unissent régulièrement pour élaborer des normes de produits communes, mettre au point de nouveaux produits ou remplir le processus d'homologation. Il peut être particulièrement avantageux d'unir ses forces et de partager ses ressources avec un fournisseur, un client ou même un concurrent lorsqu'on veut s'implanter sur un nouveau marché étranger où les produits doivent être homologués localement.

Un fabricant de matériaux de construction et un constructeur peuvent décider de s'unir pour étudier ensemble un marché étranger. Ils peuvent même partager les ressources, y compris le personnel, pour faire une offre et gérer des projets particuliers.

Le franchisage est un moyen par lequel une compagnie canadienne n'ayant pas suffisamment de ressources peut s'unir à des entrepreneurs à l'étranger pour développer le marché local.

Les compagnies complémentaires, ou même concurrentes au Canada, peuvent décider de partager des bureaux et des entrepôts à l'étranger.

Le partage des risques

Si le seul problème était d'accéder à des ressources supplémentaires, une compagnie pourrait acheter les connaissances, louer les installations et l'équipement, embaucher des employés supplémentaires ou même recourir à la sous-traitance. En fait, les compagnies n'ont pas seulement besoin de ressources supplémentaires; elles ont besoin de partager les risques supplémentaires.

Il est possible de partager tous les types de risques, qu'ils soient commerciaux, financiers, de responsabilité, etc. Il est possible de refiler à un assureur ou du moins de partager avec lui certains risques comme le vol, les dommages ou le défaut de paiement. Généralement, les associés se partagent les risques d'entreprise. Dans ce cas, les associés peuvent être d'autres participants au consortium, d'autres coentreprises, etc.

Le partage des risques peut être aussi simple que le partage du coût de la préparation d'une soumission pour un projet à l'étranger, ou un effort de commercialisation international. Le partage des risques peut aussi prendre la forme du partage de l'investissement de capitaux dans une coentreprise ou une société de personnes ou en nom collectif.

Le partage des profits

Les profits peuvent être partagés de nombreuses façons. Dans une simple entente de coopération, les participants demeurent complètement indépendants les uns des autres. Dans le cadre d'un contrat de concession de licences ou de franchisage, le concédant ou le franchiseur partage les bénéfices du titulaire de licence ou du franchisé par l'intermédiaire de droits et de redevances. Dans un consortium, chaque partie tire des profits des produits et services qu'elle vend aux clients par l'intermédiaire du groupement. Dans une coentreprise et une société de personnes, les associés partagent les bénéfices ainsi que l'appréciation de la valeur de la compagnie.

Le partage de la prise de décisions

Chaque type d'alliance stratégique comporte un type différent d'accord de partage de la prise de décisions. En vertu d'une entente de coopération, les deux parties conviennent de travailler conjointement dans le cadre d'un ensemble de règles sur lequel elles se sont entendues. Elles conviennent aussi que, si des décisions sont nécessaires dans l'avenir, elles devront conclure une nouvelle entente, faute de quoi la totalité de l'accord de coopération stratégique s'effondrera.

Dans un consortium, les règles de prise de décisions seront probablement stipulées dans l'accord de groupement. Assez souvent, cet accord prévoit l'unanimité dans la prise de décisions.

La prise de décisions est aussi partagée dans les coentreprises et sociétés de personnes. Selon la situation, il se peut que vous soyez un associé minoritaire dans une coentreprise ou une société de personnes et que vous ayez peu de pouvoir décisionnel.

Qu'est-ce qui est le plus avantageux pour vous?

L'ampleur du projet et la combinaison de ressources, de risques, de prise de décisions et de profits détermine le type d'alliance stratégique. Dans la section suivante, nous examinerons les principaux types d'alliances stratégiques, depuis les simples accords de coopération jusqu'aux filiales en propriété exclusive, et nous tenterons de déterminer les avantages et les limitations de chacun.

Dans le chapitre suivant, nous utiliserons cette information pour aider à cerner l'option la plus avantageuse pour vous en ce moment et pour déterminer si vous êtes prêt à vous aventurer dans cette voie.

Les types d'alliances

Les alliances stratégiques peuvent aller des simples ententes de coopération stratégique jusqu'aux sociétés à part entière menant à l'établissement de filiales en propriété exclusive. Dans cette section, nous examinons chaque principal type d'alliance afin de déterminer celui sur lequel vous pourriez vous concentrer dans une situation donnée.

Les accords de coopération stratégique

Certaines alliances ne sont rien de plus qu'un simple accord verbal de coopération entre deux individus ou compagnies ou plus. L'éventail des formes d'accords de coopération stratégique est très large et il n'y a pas vraiment de limite quant à la façon dont deux individus ou compagnies ou plus qui veulent développer leur marché à l'étranger peuvent coopérer sans violer les règles sur la restriction du commerce.

La plupart des accords de coopération stratégique restent informels. Ils demeurent en vigueur aussi longtemps qu'ils conviennent aux parties et ils peuvent être rompus au pied levé. Les ententes de coopération typique comprennent la collaboration à l'étude d'un marché étranger, l'obtention d'information, et possiblement, le paiement des coûts de traduction. Elles comportent souvent un voyage d'affaires conjoint, deux exportateurs inexpérimentés décidant de voyager ensemble.

L'essence des accords de coopération stratégique, c'est que les compagnies demeurent complètement distinctes. Il n'y a pas réellement de partage des ressources, des décisions, des risques ou des profits. Les participants peuvent coopérer à un moment donné et être concurrents peu de temps après.

La concession de licences et le franchisage

Contrairement aux autres formes d'alliances stratégiques qui sont ouvertes à tous, la concession de licences et le franchisage sont deux types spéciaux d'alliances stratégiques auxquels ne peuvent recourir que ceux qui possèdent un type quelconque de propriété intellectuelle, qu'il s'agisse d'un brevet, d'une marque de commerce, d'un droit d'auteur, d'un dessin industriel ou d'un secret commercial.

Parce que la concession de licences et le franchisage sont des formes d'alliances stratégiques complexes et très différentes des autres, il y a dans cette série un guide spécial, intitulé «Comment développer votre marché à l'étranger au moyen de licences et de franchises», qui traite du sujet de façon détaillée.

La concession réciproque de licences

La concession réciproque de licences est une forme particulière d'accord de coopération stratégique. En vertu d'un accord de concession réciproque de licences, deux compagnies acceptent d'échanger un type quelconque de propriété intellectuelle (si vous connaissez mal la propriété intellectuelle, consultez la page 39 de ce guide). Par exemple, deux compagnies peuvent se concéder mutuellement des licences de brevets. Elles pourraient aussi se concéder réciproquement leur savoir-faire. Il est également possible pour une compagnie de concéder une licence de brevet en échange d'une licence lui permettant d'utiliser la marque de commerce de l'autre. En pratique, il n'y a pas de limite à la façon dont les formes de propriété intellectuelle peuvent être combinées dans un accord de concession réciproque de licences. Ce qui en fait une forme d'accord de coopération stratégique, c'est que dans de nombreux cas, aucun argent n'est échangé.

La concession réciproque de licences est souvent considérée comme une composante d'une entente plus vaste dans le cadre de laquelle deux compagnies ou plus qui concluent une alliance stratégique conviennent également de se concéder réciproquement les mêmes brevets, marques de commerce, dessins et droits d'auteur que ceux qu'utilisera l'alliance. La raison en est simple : si vous concluez une alliance dans laquelle plusieurs associés contribuent une forme quelconque de propriété intellectuelle, la meilleure façon de protéger les biens de toutes les parties est de leur faire signer des accords de concession réciproque de licences pour tous les éléments en cause. Par exemple, si vous allez contribuer du savoir-faire protégé par un secret de commerce alors que votre associé contribue plusieurs brevets, vous voulez évitez que le secret commercial soit divulgué à l'associé, alors qu'il pourrait vouloir s'assurer que vous ne profiterez pas illégalement des brevets. Grâce à la concession réciproque de licences, vous pouvez discuter de la question et trouver une solution juste.

Les consortiums

En pratique, les expressions «consortium», «coentreprise» et même «société de personnes» sont souvent utilisées de façon très approximative et presque interchangeables pour indiquer une forme quelconque d'alliance stratégique. En fait, les différences sont peu nombreuses, mais importantes.

Un consortium est un type spécial d'alliance stratégique. Les consortiums sont normalement créés par deux compagnies ou plus qui veulent soumissionner un projet particulier. Ils permettent aux participants d'être présents directement à l'étranger pendant une période limitée. Dans un consortium, chaque participant demeure légalement indépendant. Les participants s'entendent pour faire des affaires conjointement, mais il n'y a pas d'entreprise commerciale conjointe. Les consortiums sont une solution préférée des grandes ainsi que des petites et moyennes entreprises du secteur de la construction qui unissent leurs forces pour un projet particulier et se séparent une fois le projet terminé.

Par exemple, vous avez l'occasion de soumissionner un projet d'aménagement d'ensemble résidentiel dans un pays étranger. Il s'agit d'un projet important englobant toutes les étapes, depuis la planification urbaine, la conception architecturale et l'installation des infrastructures d'adduction d'eau, de collecte des eaux d'égout, de distribution de l'électricité et routières jusqu'à la construction même de différents types de maisons individuelles et de

logements collectifs. La solution est la création d'un consortium regroupant plusieurs compagnies canadiennes, étrangères et locales qui soumissionnent et négocient ensemble. Si leur offre est acceptée, chacune s'engage à faire son travail de façon autonome, en respectant un budget et un délai pré-établis. À la fin du projet, le consortium est dissout.

Comme le montre clairement l'exemple ci-dessus, les participants au consortium unissent leurs forces, mais leur contribution se limite presque entièrement à leurs propres compétences et capacités. Le consortium même n'est qu'un moyen de «transfert», et toutes les recettes produites dans le groupement reviennent directement à chacun des participants sous forme du paiement des biens ou services fournis aux clients par l'intermédiaire du consortium.

Puisque tous les revenus reviennent aux participants, les consortiums n'ont pas à se préoccuper de la façon dont les bénéfices seront partagés, puisque le consortium même ne fait pas de profit.

Les problèmes liés au partage des risques, au contrôle et à la prise de décisions sont aussi réduits au minimum du fait que chaque participant demeure indépendant. Aussi longtemps qu'il respecte les droits et obligations établis dans l'accord de consortium écrit, chaque participant demeure entièrement libre de prendre ses propres décisions et est entièrement responsable des risques qu'il prend.

Puisque le manquement d'un des membres du consortium à ses obligations peut influer sur la totalité du projet, les membres se protègent habituellement en exigeant que chacun obtienne une ou plusieurs cautions de bonne fin pour chacune des étapes importantes du projet.

Le capital est un des moyens les plus simples de faire la distinction entre les consortiums et les coentreprises. Contrairement aux coentreprises, les consortiums sont des alliances qui ne se fondent pas sur la participation au capital. Un consortium n'a pas de base de capitaux propres mais compte plutôt sur le capital des participants. Par contre, une coentreprise est une société ayant son propre capital fourni par les coentrepreneurs.

Les coentreprises

Une coentreprise est une forme d'alliance stratégique un peu plus complexe qu'un consortium. Alors que les consortiums ne sont qu'un prolongement de chaque participant qui n'ont pas d'existence juridique indépendante, les coentreprises sont une entité juridique distincte établie pour faire des affaires de façon permanente.

Comme dans le cas des consortiums, les coentreprises sont généralement créées par des coentrepreneurs qui se complètent en contribuant quelque chose que l'autre peut ne pas avoir, qu'il s'agisse de technologie, de connaissances du marché particulier, d'une présence sur

le marché, d'équipement spécialisé, de ressources humaines, de capitaux, etc. Toutefois, il y a des différences intéressantes.

Par exemple, une compagnie se spécialisant dans les travaux de fondation s'unira avec d'autres entreprises spécialisées dans la construction de charpentes et la finition pour former un consortium offrant des services complets grâce à l'union des forces de chacune. Par ailleurs, la même compagnie serait plus susceptible de s'unir à un fournisseur de bois pour former une coentreprise si elle veut essayer de développer le marché des fondations en bois traité. Dans ce cas, les deux compagnies contribuent des ressources pour développer une force nouvelle plutôt que de tirer parti des forces existantes.

Les coentreprises peuvent englober la totalité de l'entreprise ou n'en comprendre que certaines parties. Par exemple, une coentreprise pourrait être axée exclusivement sur la commercialisation et la distribution, alors que la production se ferait indépendamment. Voici quelques coentreprises typiques composées de petites entreprises liées à la construction :

- Mise au point de produits pour les marchés étrangers
- Homologation internationale des produits
- Production et assemblage à l'étranger
- Commercialisation internationale
- Gestion à l'étranger
- Travaux sur place à l'étranger
- Services après vente à l'étranger

La plupart des coentreprises formées de petites compagnies comprennent la totalité ou la plupart des aspects ci-dessus dans une même coentreprise, généralement établie entre la compagnie canadienne et un coentrepreneur étranger.

Lorsqu'on développe un nouveau marché, il y a de nombreux facteurs inconnus, les risques et les débouchés peuvent être considérables, mais il existe clairement des possibilités de réaliser des profits si la compagnie réussit. Les coentreprises sont l'alliance stratégique privilégiée par les compagnies qui veulent saisir les occasions d'affaires sur des marchés étrangers qu'ils ne connaissent pas.

Les sociétés de personnes (ou en nom collectif)

En principe, une société de personnes est un type spécial de coentreprise dans le cadre de laquelle deux associés ou plus s'unissent pour faire des affaires ensemble dans le but de faire des profits. Du point de vue juridique, une société de personnes est un type de société où les associés font des affaires eux-mêmes directement et où la société n'est pas une entité juridique distincte des associés. Dans une véritable société de personnes, même si un associé a une voix au chapitre plus grande et a droit à une part supérieure des profits, tous les associés répondent de toutes les dettes de la société de personnes.

Toutefois, on utilise de plus en plus l'expression «société de personnes» pour désigner une société à responsabilité limitée ou même une entreprise constituée en société créée par

quelques individus ou entreprises. Dans ce cas, la responsabilité se limite au montant de capital contribué par chaque associé.

Bien que les sociétés de personnes ne protègent aucunement les associés des risques, elles sont la norme pour certains professionnels comme les architectes et les avocats qui, dans de nombreux cas, ne sont pas autorisés à constituer leur entreprise en société. Étant donné que les banques et autres prêteurs exigent couramment que les directeurs des petites entreprises garantissent personnellement les emprunts, baux et dettes de la compagnie, en pratique, il n'y a pas beaucoup de différence entre les sociétés de personnes et les sociétés à responsabilité limitée.

Les filiales en propriété exclusive

Enfin, si une société décide de faire toutes les contributions, d'assumer tous les risques et d'en tirer tous les bénéfices, nous avons affaire à une filiale en propriété exclusive.

Les filiales en propriété exclusive offrent une liberté d'action et une souplesse de décision maximales. En pratique, les filiales sont habituellement structurées comme des centres de profit indépendants, mais elles bénéficient presque toujours d'un accès complet à toutes les ressources de la société mère. Dans une filiale, tous les profits, la plus-value en capital et les risques reviennent au propriétaire unique.

La filiale en propriété exclusive est l'option de choix pour les entreprises qui veulent développer leur marché à l'étranger et qui n'ont pas besoin de s'unir à d'autres ou de partager les risques. C'est aussi le dernier recours pour celles qui ne trouvent personne avec qui s'unir et partager les risques.

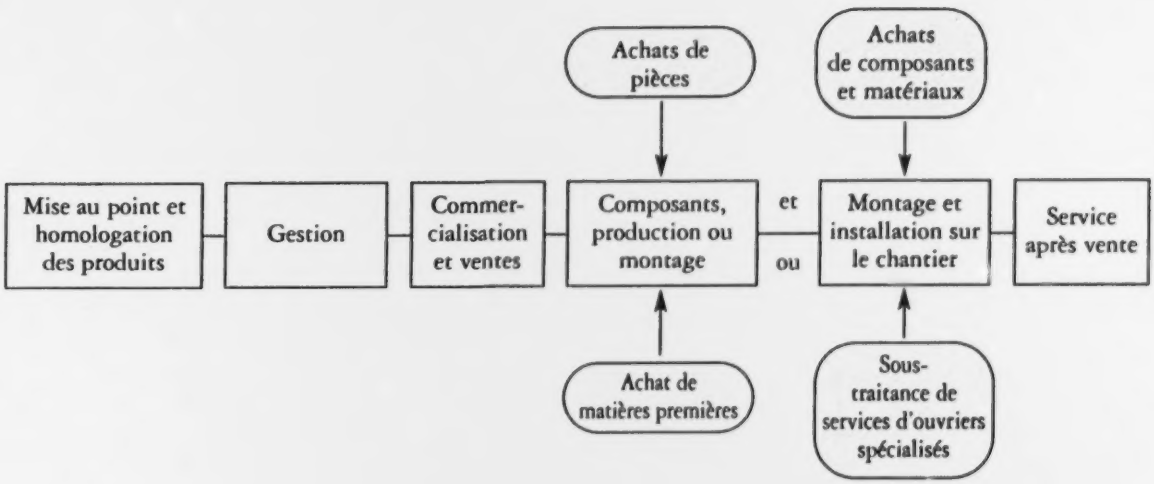
Comment se réorganiser pour obtenir des résultats

L'expansion internationale, c'est beaucoup plus que tout simplement commencer à produire et à vendre dans un autre pays. Elle nécessite habituellement un type d'organisation différent de celui qu'on trouve dans le pays d'origine.

Votre entreprise aujourd'hui

Si vous regardez votre entreprise aujourd'hui, elle ressemble probablement à celle qui est décrite dans la figure ci-dessous. Nous présumons que votre entreprise actuelle comprend la plupart des principales composantes qu'on associe couramment à une entreprise du secteur de l'habitation : mise au point de produits, certaines homologations, gestion, commercialisation et ventes, de la production ou du montage (si vous faites partie du secteur de la préfabrication) et surtout du montage et de l'installation sur le chantier, et service après vente. Les principaux achats de votre compagnie sont les pièces, les matières premières, les composants et les services d'ouvriers spécialisés.

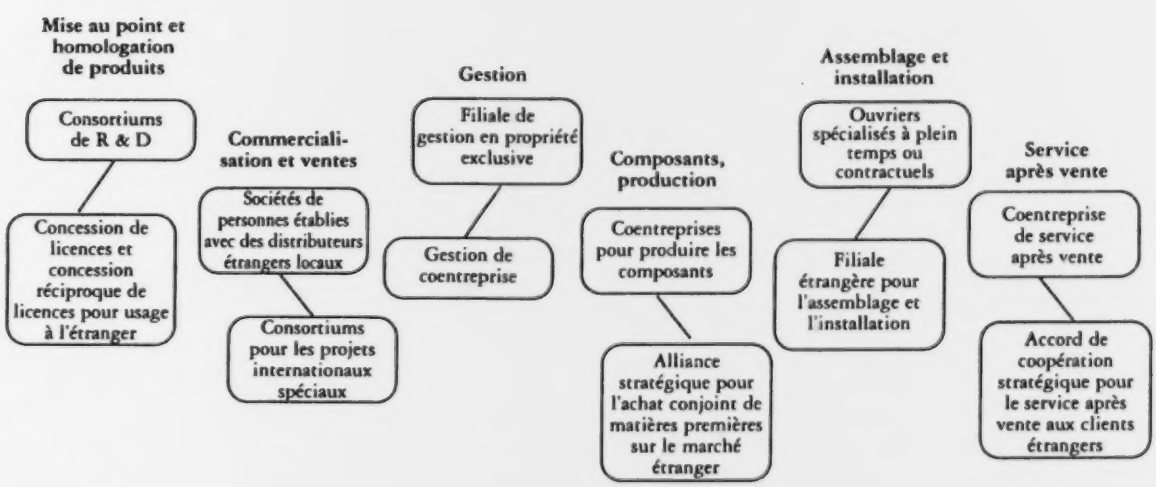
Votre entreprise actuelle



L'expansion à l'étranger peut offrir des occasions uniques

Lorsque vous développez un marché à l'étranger, vous avez l'occasion de repenser votre organisation et de vous concentrer sur ses forces. Lorsque vous vous réorganisez pour obtenir des résultats, vous examinez chaque composante de votre entreprise et vous vous posez les questions suivantes : sommes-nous suffisamment forts dans ce domaine? Serons-nous concurrentiels sur le marché étranger? Est-ce qu'un accord de coopération stratégique, un consortium ou une coentreprise nous serait profitable, ou devrions-nous établir une filiale? La réponse pourrait bien être un ensemble d'alliances stratégiques plutôt qu'une compagnie traditionnelle «tout en un».

L'expansion à l'étranger peut offrir des occasions uniques



La figure ci-dessus montre les types d'alliances stratégiques que vous pourriez utiliser pour profiter de vos forces et suppléer vos faiblesses à l'étranger. Elle montre aussi que les possibilités se multiplient lorsqu'on considère l'entreprise comme une réunion de composantes et non pas comme une seule entité indivisible.

Par exemple, devriez-vous vous occuper à l'interne et individuellement de toutes les activités de mise au point de produits et d'homologation locale à l'étranger, ou pourriez-vous vous unir à une ou plusieurs compagnies canadiennes et étrangères dans le cadre d'une coentreprise de recherche et de développement? Au moins au début, vos besoins d'installations de production à l'étranger pourraient être modestes. Pourquoi ne pas créer une coentreprise de production permettant à plusieurs entrepreneurs d'utiliser la même usine de production tout en gardant toutes les autres activités distinctes? Et que pensez-vous de former un consortium avec quelques autres compagnies pour soumissionner un projet gouvernemental ou de conclure un accord de coopération stratégique pour servir les clients situés dans des zones où vous n'avez pas d'employé sur place?

Vous pouvez avoir autant d'alliances que vous voulez, mais!...

En principe, l'expansion internationale peut être réalisée par l'intermédiaire d'une petite entreprise de base soutenue par plusieurs alliances stratégiques dont chacune serait axée sur une seule activité. Par exemple, vous pourriez avoir une entreprise de gestion de base étayée de plusieurs alliances stratégiques comme une alliance de production, une autre de commercialisation, une autre de service après vente, etc. La première pourrait être un consortium, l'autre une coentreprise, l'autre une société de personnes, etc. En plus, les associés de chaque alliance pourraient être complètement différents.

En pratique, en tant que petite ou moyenne entreprise, vous devriez probablement vous limiter à une ou deux alliances au plus. Vous vous simplifiez la vie en limitant le nombre d'alliances stratégiques auxquelles vous participez à un moment donné. Il peut être difficile de jongler avec deux ensembles d'associés ou plus.

Les problèmes que posent les alliances

Les alliances stratégiques peuvent être utiles. Pour de nombreuses compagnies qui ont l'intention de développer leurs marchés à l'étranger, elles sont une nécessité. Les alliances peuvent avoir de nombreux avantages, mais elles posent aussi certains problèmes.

Voici les principaux problèmes que présentent les alliances stratégiques :

- objectifs contradictoires
- accords inadéquats
- déséquilibre des revenus
- perte du pouvoir de négociation
- perte d'identité et
- perte de maîtrise

Dans cette section, nous examinerons chaque problème majeur, passerons en revue les conséquences, indiquerons les types d'alliances stratégiques les plus susceptibles de donner lieu à ces problèmes et apprendrons comment les éviter, ou du moins, les atténuer.

Les objectifs contradictoires

Les associés dans le cadre d'alliances stratégiques ont souvent des objectifs différents lorsqu'ils s'y joignent. Même lorsque les objectifs à court terme sont semblables ou au moins compatibles, les objectifs à moyen et long terme pourraient ne pas l'être. Un associé pourrait être disposé à baisser les prix pour obtenir une part du marché, alors que l'autre pourrait vouloir remédier à un marché serré au pays en réalisant des gains importants à l'étranger.

Avec le temps et à mesure que le marché évolue ou que de nouvelles règles gouvernementales entrent en jeu, tous les participants à une alliance stratégique pourraient se rendre compte que leurs objectifs changent. Aussi longtemps qu'ils décident tous de se replier ou de poursuivre l'expansion ensemble, il n'y a généralement pas de problème. Les problèmes apparaissent avec le temps, lorsque les événements au pays et à l'étranger influent sur les associés différemment et que leurs objectifs évoluent dans des directions différentes. Dans ces cas, leurs objectifs peuvent devenir moins compatibles ou carrément opposés.

Les changements des objectifs des associés peuvent habituellement être retracés à certaines causes, dont les suivantes :

- Changements de propriétaires chez un des associés – de nouveaux propriétaires peuvent avoir des priorités différentes.
- Changements de la perception du marché étranger. Les divers associés ne perçoivent plus l'attrait du marché de la même façon.
- Détérioration de la situation d'un des associés. Si un des associés connaît des difficultés financières, cela pourrait influer sur ses objectifs à court terme et exercer des pressions sur l'alliance.
- L'atteinte des objectifs initiaux de l'alliance stratégique. Maintenant que les objectifs ont été atteints, les associés peuvent vouloir emprunter des voies différentes. Vous voudrez peut-être faire partie d'un autre consortium avec les mêmes associés qui, pour leur part, pourraient être d'avis que le temps est venu d'établir une filiale en propriété exclusive.

Selon le type d'alliance stratégique, les changements des objectifs des associés peuvent avoir un impact faible ou important. Par exemple, si vous avez conclu une entente de coopération stratégique avec une autre compagnie et que l'un ou l'autre change d'idée pour quelque raison que ce soit, il est probable que l'accord sera annulé à brève échéance, mais l'impact global sur votre entreprise ne sera probablement pas important.

Si vous faites partie d'un consortium ou d'une coentreprise auquel chaque compagnie contribue des ressources clés, la perte d'un seul associé peut être désastreuse.

Généralement, les changements des objectifs des associés dans une coentreprise et une société de personnes sont un grave problème. Les coentreprises et sociétés de personnes sont des entreprises indépendantes formées par des compagnies qui considèrent qu'elles se complètent. Si vous avez créé une coentreprise étrangère avec le chef de file local de l'entretien de systèmes CVC résidentiels qui décide par la suite de recentrer ses activités exclusivement sur les installations de systèmes CVC commerciaux, l'alliance pourrait ne plus être complémentaire ni même utile.

La croisée des chemins

Pour éviter de graves problèmes lorsque le moment est venu de mettre fin à une alliance, les parties doivent s'entendre dès le départ sur des mécanismes de dissolution clairement établis.

Les participants à un accord de coopération stratégique peuvent accepter de se donner de trois à six mois d'avis afin qu'ils puissent trouver une solution de rechange sans nuire à leur bonne réputation et à leur position sur le marché.

Les participants à un consortium pourraient avoir à être beaucoup plus exigeants. Parce que les consortiums sont généralement établis dans le but de soumissionner un projet particulier et puisque chaque membre du consortium contribue quelque chose dont les autres ont besoin et qu'ils n'ont pas, les associés pourraient connaître de graves difficultés si un des membres décidait de se retirer juste avant la date limite de présentation des propositions, ou même pendant la réalisation du projet même. Par conséquent, il est probable que l'accord de consortium stipulera qu'aucun membre ne peut se retirer ou modifier autrement sa position sans le consentement préalable unanime des autres membres, et que les membres restants peuvent exiger des dédommagements considérables.

Puisque les coentreprises et les sociétés de personnes ne sont pas axées sur un projet particulier et ne sont pas créées pour une période prédéterminée, l'approche sera différente. Dans ce cas, le but est d'éviter qu'un des participants ne retire son appui de la coentreprise ou de la société de personnes. Cela peut se faire de deux façons : premièrement, la compagnie qui se retire peut avoir à vendre, à mettre sous licence ou à mettre autrement à la disposition des autres participants les brevets, les marques déposées, le savoir-faire, l'équipement, la technologie et les autres biens nécessaires pour que la coentreprise ou la société de personnes continue de fonctionner normalement. Deuxièmement, la compagnie qui quitte pourrait avoir à accepter de fournir certains services essentiels, comme une aide technique, le soutien aux clients, etc. pendant une période de quelques années afin que la société de personnes ait amplement le temps de lui trouver un remplaçant.

Pour éviter de se retrouver dans une situation qui n'est plus considérée comme intéressante ou viable, les associés devraient avoir une convention de vente et d'achat «forcée». Il s'agit d'un accord en vertu duquel un associé peut obliger les autres à se laisser racheter leur part ou à vendre leurs propres parts au prix offert. En plus, tous doivent consentir à ce que les associés actuels aient un droit de premier refus à l'égard de la vente de parts par les autres associés.

En adoptant les dispositions ci-dessus, les participants à une alliance stratégique peuvent réduire au minimum, sinon éviter, les problèmes qu'entraîne le retrait d'un d'entre eux en raison d'objectifs divergeants.

Les accords inadéquats

Les accords inadéquats finissent par entraîner des conflits. Les accords régissant les alliances sont censés établir les règles en vertu desquelles les participants partageront les droits et responsabilités en ce qui concerne les ressources, les risques, les profits et les décisions. L'ennui avec les accords, c'est que, bien qu'ils soient négociés de bonne foi aujourd'hui, ils peuvent demeurer en vigueur pendant des années à venir alors que les conditions ont tellement changé qu'au moins un des participants n'est plus heureux de la situation.

L'expérience montre que plus l'accord est détaillé et rigide et plus il demeure en vigueur longtemps, plus les chances d'insatisfaction sont élevées. Les consortiums et coentreprises à long terme ont tendance à être celles qui sont les plus touchées par les problèmes de complexité et de rigidité. Il n'y a probablement pas de meilleur exemple de cette situation que l'accord de coentreprise entre le Québec et Terre-Neuve sur les chutes Churchill.

L'insatisfaction des associés peut nuire énormément à toute alliance stratégique. Par exemple, si les membres d'un consortium sont malheureux, cela pourrait affaiblir considérablement leurs chances d'obtenir les projets qui les intéressent. Les concurrents s'empresseront d'exagérer l'ampleur de la discorde et les clients pourraient hésiter à faire affaire avec un consortium instable.

Les accords inadéquats sont dangereux

L'insatisfaction peut aussi réduire le degré de coopération entre les associés d'une coentreprise. Un associé qui a l'impression de ne pas retirer sa juste part des bénéfices pourrait ne pas fournir à la coentreprise toutes les ressources dont elle a besoin, comme une nouvelle technologie, ou détourner l'intérêt des clients vers d'autres fournisseurs. Malheureusement, les choses se détériorent souvent à partir de ce stade, les associés divulgant les secrets commerciaux ou ne faisant pas le nécessaire pour protéger la propriété intellectuelle et endommageant autrement les actifs et l'achalandage des autres.

Il est impossible d'éviter l'insatisfaction, parce que les circonstances changent effectivement avec le temps et que ce qui faisait l'affaire de tous dans le passé pourrait ne plus leur plaire maintenant. Toutefois, on peut prendre des dispositions pour éviter les pires conséquences des accords inadéquats dans l'avenir.

La première défense est l'équité

Le premier moyen de défense contre les accords inadéquats est l'équité, et le premier piège, le manque de vision. Un bon accord reconnaît la valeur de la contribution de chaque participant : connaissance, capital, technologie, etc. Il reconnaît aussi que les choses évoluent avec le temps. Par exemple, si la contribution d'un associé était la connaissance du marché

local, cette connaissance finira par être transférée à la coentreprise ou au personnel de gestion de la société de personnes. Par contre, si la contribution prenait la forme d'une licence portant sur des connaissances protégées par un secret commercial, elle n'est jamais vraiment transférée. De toute évidence, tôt ou tard, l'associé qui fournit le savoir-faire sous licence pourrait avoir l'impression que les contributions actuelles sont devenues inégales et en être mécontent.

L'inclusion dans l'accord d'une disposition spéciale peut le rendre plus juste et moins myope. Cette disposition reconnaît l'importance critique de la connaissance du marché local au début et donne à cet associé une part plus élevée des profits pendant un certain nombre d'années, après quoi cette part est ramenée progressivement à un niveau plus bas mais stable.

Les accords flexibles sont préférables

Une autre façon d'éviter les problèmes est de maintenir la souplesse de l'accord. Cela est très facile à faire dans le cas des accords de coopération stratégique qui peuvent être annulés et renégociés à volonté et qui devraient donc toujours refléter la situation actuelle. C'est plus difficile à faire dans le cadre d'autres formes d'alliances. Une façon d'introduire une certaine souplesse est de laisser les prix de cession interne entre les associés et la coentreprise ou la société de personnes refléter les fluctuations du marché.

Une autre façon d'introduire un degré de souplesse dans une alliance est d'avoir une période d'essai. Si vous êtes un producteur de maisons usinées qui envisage d'établir une coentreprise avec un constructeur étranger, vous pourriez accepter une période d'essai d'un an avant que l'accord définitif soit signé. Si vous songez à la création d'une société de personnes avec une usine de composants d'habitations à l'étranger, vous pourriez envisager un accord en vertu duquel votre contribution financière prendrait la forme d'un prêt d'un ou de deux ans qui pourrait être transformé en parts à votre discrétion.

Une bonne technique pour éviter les ententes inadéquates et l'insatisfaction qui en découle, c'est d'insister sur la planification conjointe. Tous les associés participent ainsi à l'élaboration du plan d'entreprise de la compagnie étrangère. Cela prend plus de temps, mais les résultats sont susceptibles d'être plus stables.

Une planification initiale conjointe est une bonne chose, mais elle n'est pas suffisante. Pour éviter que les problèmes dégénèrent, il importe de maintenir les voies de communication ouvertes entre tous les associés ainsi qu'entre les associés et les gestionnaires de l'entreprise étrangère.

Enfin, comme dernier moyen de défense, l'accord devrait inclure une clause d'arbitrage ou de conciliation obligatoire.

Le déséquilibre des revenus

Aussi longtemps que tous les participants à une alliance sont heureux des niveaux de leur revenu, il est improbable qu'ils fassent des histoires pour des objectifs contradictoires, des ententes inadéquates et d'autres problèmes possibles.

Tout le monde s'attend à ce qu'un gros actionnaire retire des revenus supérieurs à ceux d'un petit. Les problèmes surviennent lorsqu'un associé est d'avis que quelqu'un obtient plus que ce qui avait été prévu, ou que lui-même en obtient moins.

Le déséquilibre des revenus peut ou non provenir de mauvais accords. Supposons, par exemple, que plusieurs compagnies créent une coentreprise à l'étranger. Une d'entre elles est un producteur de fenêtres isolantes à double vitrage. Les associés avaient prévu de vendre tous les composants en bloc aux entrepreneurs locaux, mais les conditions du marché ont réduit considérablement la demande de fenêtres à double vitrage par rapport à la demande d'autres éléments. Bientôt, le fournisseur de fenêtres peut sentir que ses revenus ne correspondent pas à ses attentes et que sa compagnie n'obtient pas un aussi bon rendement de ses efforts que les autres.

Si le fabricant de fenêtres ne participe pas directement à la gestion de la coentreprise internationale, il pourrait prétendre que la direction locale est injuste ou qu'elle vise le mauvais marché ou, en d'autres termes, les mauvais objectifs.

Même s'il n'en est rien, la situation finira par créer des problèmes. Au minimum, un associé malheureux crée des tensions au sein de l'alliance. Plus souvent qu'autrement, cela devient la source d'un stress important et nécessite une révision des modalités de l'alliance, ou même sa dissolution. Si les règles de la coentreprise exigent l'unanimité pour les décisions importantes, la prise de décisions pourrait s'en trouver paralysée.

Les principales solutions sont les mêmes que dans le cas des accords inadéquats.

La perte du pouvoir de négociation

Un des problèmes les plus courants des alliances, c'est que le pouvoir de négociation relatif des participants change avec le temps. Si vos brevets sont expirés ou sont maintenant périmés, vous pourriez ne plus être un associé intéressant. En fait, votre présence au sein de l'alliance pourrait faire en sorte que les autres associés ont plus de difficulté à attirer un nouvel associé ayant une technologie plus récente et souhaitable.

Les règlements gouvernementaux sont une autre cause courante de la perte de pouvoir de négociation. Par exemple, à mesure que le nombre de pays qui signent des accords de libre-échange avec le Canada augmente, on pourrait abandonner les règlements liés à l'obligation d'avoir un associé local majoritaire, réduisant ainsi énormément le pouvoir de négociation d'un associé local.

Protégez vos acquis

Afin de protéger votre position, vous devez maintenir la valeur de vos principaux biens pour la négociation. En d'autres termes, vous devez mettre sous licence et ne jamais céder toute propriété intellectuelle. Il vous faudra peut-être aussi intégrer votre savoir-faire dans quelque chose qui peut être reconnu comme un secret commercial. Si cela est possible, l'équipement spécialisé doit être loué à l'alliance et non pas lui être vendu.

Au lieu de simplement protéger votre position, vous devez chercher à la renforcer. Vous pouvez le faire en contrôlant rigoureusement la recherche et le développement relatifs aux nouveaux produits. Entre autres, dites à vos employés chargés de la mise au point de produits de se tenir loin de vos associés. Une coopération efficace est possible sans que les associés soient autorisés à se promener allégrement dans les entreprises des autres. La communication ouverte est une force, mais non pas l'accès non protégé.

La perte d'identité

Beaucoup d'entrepreneurs évitent les coentreprises et sociétés de personnes internationales parce qu'ils craignent que cela entraîne la perte d'identité de leur compagnie. Par exemple, si vous vous joignez à une grande société japonaise pour former une coentreprise desservant le marché japonais, vous constaterez peut-être que l'associé japonais ne vous donne pas ou à peu près pas accès aux clients et que les clients pourraient même ne pas savoir que vous êtes le fabricant du logement qu'ils achètent. La perte d'identité peut être dangereuse parce que l'associé local continue d'en apprendre sur vos produits, alors que vous n'arrivez pas à améliorer votre connaissance du marché et qu'il vous empêche de parvenir à une mesure quelconque de reconnaissance de votre marque. Votre associé local pourrait vous remplacer en tant que fournisseur et votre pouvoir de négociation diminue avec le temps.

La perte d'identité est plus fréquente lorsqu'un associé domine l'alliance. Bien que la perte d'identité puisse se produire dans n'importe quel type d'alliance, elle est la moins probable dans les accords de coopération, les consortiums et les franchises et la plus fréquente dans les coentreprises ou sociétés de personnes.

À moins d'éviter totalement les alliances stratégiques, votre seule protection est d'éviter les alliances avec des associés de taille disproportionnée. Une autre possibilité est de structurer l'alliance de manière à ce que les produits et services que vous fournissez soient clairement commercialisés sous vos marques déposées et qu'on vous garantisse l'accès aux renseignements sur le marché dont vous avez besoin pour maintenir une position de négociation équilibrée.

La perte de maîtrise

Par maîtrise, on entend la capacité d'embaucher, de licencier et de prendre des décisions sur toutes les questions importantes liées à l'entreprise. La perte de contrôle se produit lorsque vous devez partager le pouvoir décisionnel ou lorsque vous le perdez entièrement, comme c'est le cas lorsqu'un associé majoritaire devient un associé minoritaire.

La perte de maîtrise dans une alliance est généralement attribuable à un de deux facteurs : un changement du pouvoir de négociation entre les associés ou l'abandon progressif du contrôle par l'associé canadien en faveur de l'associé étranger. On a déjà traité des causes et des conséquences des modifications du pouvoir de négociation, et il n'est pas nécessaire d'y revenir. La perte progressive de maîtrise en faveur de l'associé étranger est un problème tellement courant qu'il faut lui accorder une attention particulière.

La perte de contrôle progressive est presque toujours attribuable à une combinaison de trois facteurs :

- l'associé étranger est plus près des activités et peut même avoir détaché plusieurs employés à l'entreprise;
- l'associé étranger comprend mieux la culture et les questions locales et est plus souvent appelé à prendre des décisions;
- l'associé canadien est loin et n'a pas d'expérience de la gestion d'une opération étrangère.

Si l'on n'y remédie pas, cette situation finira par causer des problèmes. Si vous étiez l'associé dominant au début, l'associé étranger deviendra de plus en plus insatisfait du rapport. Si vous étiez des associés égaux au début, la situation pourrait paralyser la prise de décisions.

La paralysie de la prise de décisions est un problème réel

La paralysie de la prise de décisions est une des conséquences les plus fréquentes de la perte de contrôle. Lorsqu'un des associés dans une alliance a l'impression de perdre la maîtrise, sa première réaction est de contrecarrer ou de bloquer les décisions proposées. La paralysie de la prise de décisions peut se produire même lorsque l'entreprise étrangère dépend du savoir-faire essentiel que vous fournissez.

Une présence accrue et la rotation du personnel sont deux des meilleurs moyens de minimiser les changements du pouvoir de négociation, la perte de maîtrise et la paralysie de la prise de décisions.

Le maintien d'une présence à l'étranger aidera

Un des moyens les plus efficaces d'éviter de perdre le contrôle en faveur de l'associé étranger est d'avoir un employé de votre compagnie travaillant de façon permanente dans l'entreprise locale. Cette personne doit occuper un poste-cadre directement lié au type de ressource que vous fournissez. Par exemple, si vous contribuez du savoir-faire technique, il devrait être le vice-président à la production. Si vous fournissez le capital, il devrait être le vice-président des finances, etc. Votre représentant devrait prendre le temps d'apprendre la langue et de connaître la culture. Il devrait aussi avoir le droit de participer à la prise de toutes les décisions importantes de la compagnie. Ainsi, votre apport continuera d'être bien en vue et vous ne dépendrez pas autant de l'associé local pour obtenir de l'information et des connaissances sur le milieu local. Vous serez aussi bien mieux placé pour faire votre part lorsque des questions locales difficiles nécessitent la prise d'une décision.

Votre représentant à l'étranger devrait être remplacé tous les deux ou trois ans. Cela sera très avantageux pour le siège social, qui bénéficiera de la présence de quelqu'un ayant une bonne expérience à l'étranger, tout en réduisant le stress que les longues affectations outre-mer imposent aux familles.

Si vous êtes une petite entreprise qui n'a pas les moyens de garder en permanence un représentant de votre entreprise au sein du personnel de votre associé à l'étranger, envisagez de vous y rendre régulièrement pour des visites prolongées.

3. Quelle est votre note?

Ce chapitre a pour but de vous aider à déterminer si :

- vous êtes prêt à aller au-delà de la simple exportation et à établir une présence sur le marché-cible de votre choix et
- l'option la plus avantageuse pour vous à ce stade :
  - entente de coopération stratégique,
  - concession de licences ou franchisage,
  - consortium, coentreprise, société de personnes ou filiale en propriété exclusive

Tout au long de ce chapitre, on vous demandera de répondre à plusieurs questions d'auto-évaluation concernant différents aspects de votre entreprise, de ses activités et de ses projets d'expansion. À la fin de chaque section, on vous donnera une note et une explication de ce qu'elle révèle sur la mesure dans laquelle vous êtes prêt à procéder. À la fin du chapitre, votre note globale vous aidera à déterminer si vous êtes prêt à aller au-delà de l'exportation directe et, dans l'affirmative, la forme d'alliance stratégique que vous devriez privilégier.

En plus de la première section qui vise à établir si vous devriez envisager d'étendre vos activités au-delà de l'exportation directe, les sections ultérieures du questionnaire d'auto-évaluation ont pour but de déterminer :

- votre besoin d'unir vos forces
- votre besoin de partager les risques
- votre disposition à partager les profits et
- votre volonté de partager les décisions

Aucune compagnie, surtout si elle est petite ou moyenne, n'est prête à étendre ses activités aveuglément sur n'importe quel marché étranger. Votre note n'a de signification réelle que si elle s'applique à un marché étranger particulier.

Pour éviter la confusion, veuillez indiquer le marché étranger que vous visez.

Notre marché-cible à l'étranger est : _____

Questionnaire

1. Devriez-vous envisager d'aller au-delà de l'exportation directe?

Selon toute probabilité, vous avez déjà exporté ou vous exportez actuellement vos produits ou services sur le marché-cible étranger mentionné ci-dessus. Ce que vous voulez savoir, c'est si vous devez passer de la simple exportation à l'établissement d'une présence permanente sur ce marché.

Répondez à chaque question en cochant la case appropriée. Ne cochez qu'une seule case par question.

1. *Est-ce que la demande augmente sur le marché-cible étranger?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

2. *Est-ce que la demande sur le marché intérieur est stagnante?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

3. *Est-ce que l'usine au pays produit à pleine capacité?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

4. *Est-ce que cela vous permettra d'élargir la gamme de produits que vous vendez sur le marché-cible?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

5. *Est-ce que cela vous permettra d'étendre votre réseau de distribution sur le marché-cible?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

6. *Est-ce qu'une présence permanente sur le marché aidera à augmenter les ventes?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

7. *Est-ce que cela réduira les coûts de vos produits ou services sur le marché-cible?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

8. *Est-ce que cela entraînera une amélioration considérable de la qualité du service?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

9. *Est-ce que cela vous permettra de contourner des intermédiaires inefficaces?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

10. *Est-ce que cela améliorera votre position concurrentielle sur le marché-cible?*
    - a) Oui ☐
    - b) Non ☐
    - c) Ne sais pas/sans objet ☐

11. *Est-ce que cela augmentera le rendement de vos investissements?*
    - a) Oui ☐
    - b) Non ☐
    - c) Ne sais pas/sans objet ☐

Questionnaire (suited)

Feuille de notation relative à l'expansion

Veuillez indiquer combien de réponses positives vous avez données aux questions précédentes.
Oui _____

Interprétation

Si vous avez obtenu entre 0 et 5 points, il semble y avoir peu de raisons convaincantes pour que vous envisagiez activement d'étendre vos activités au-delà de l'exportation directe à ce stade. Toutefois, vous pourriez envisager une telle mesure si l'on vous offre l'occasion de conclure une entente de coopération stratégique à faible risque ou si vous avez l'occasion de vous joindre à un consortium pour essayer d'obtenir un projet particulier à faible risque.

Si vous avez eu entre 6 et 8 points, vous pourriez avoir de bonnes raisons d'envisager d'établir une présence permanente sur votre marché-cible étranger, mais vous devriez probablement favoriser une option à faible risque nécessitant peu d'investissement.

Si vous avez obtenu 9 points ou plus, il semble que vous en êtes au point où vous devriez activement songer à dépasser le stade de l'exportation directe. Vu votre situation, vous voudrez peut-être examiner tout l'éventail des options, depuis les consortiums visant des projets particuliers à des coentreprises et sociétés de personnes à plus long terme avec des associés forts et complémentaires du pays et d'outre-mer. Selon la note que vous obtiendrez pour les quatre ensembles suivants de questions, vous pourriez même envisager de procéder de façon autonome.

Résumé des points :

0 à 5 points = ***Faible***
6 à 8 points = ***Moyenne***
9 à 11 points = ***Forte***

Questionnaire

2. Devez-vous unir vos forces?

Répondez à chaque question en cochant la case appropriée. Ne cochez qu'une seule case par question.

---

1. *Aurez-vous à acquérir ou à louer une usine, un entrepôt ou d'autres installations coûteuses?*

   a) Oui ☐
   b) Non ☐
   c) Ne sais pas/sans objet ☐

2. *Aurez-vous besoin d'équipement spécialisé coûteux?*

   a) Oui ☐
   b) Non ☐
   c) Ne sais pas/sans objet ☐

3. *Aurez-vous à acquérir du savoir-faire spécialisé?*

   a) Oui ☐
   b) Non ☐
   c) Ne sais pas/sans objet ☐

4. *Aurez-vous besoin de faire un investissement supplémentaire considérable de capitaux?*

   a) Oui ☐
   b) Non ☐
   c) Ne sais pas/sans objet ☐

5. *Voux pourriez avoir des licences de brevet, droits d'auteur, etc. ou un contrat de distribution exclusive au Canada. Aurez-vous besoin de ces droits sur le marché-cible étranger?*

   a) Oui ☐
   b) Non ☐
   c) Ne sais pas/sans objet ☐

6. *Avez-vous encore besoin d'aide pour comprendre comment ce marché étranger fonctionne?*

   a) Oui ☐
   b) Non ☐
   c) Ne sais pas/sans objet ☐

7. *Avez-vous besoin d'aide pour traiter avec les fournisseurs, ouvriers spécialisés, banques, employés, autorités, etc. étrangers?*

   a) Oui ☐
   b) Non ☐
   c) Ne sais pas/sans objet ☐

8. *Aurez-vous à embaucher de nouveaux employés qui sont bien informés sur ce marché étranger?*

   a) Oui ☐
   b) Non ☐
   c) Ne sais pas/sans objet ☐

9. *Est-ce que les directeurs hésitent à passer jusqu'à 20 % de leur temps à l'étranger?*

   a) Oui ☐
   b) Non ☐
   c) Ne sais pas/sans objet ☐

Questionnaire (suite)

Feuille de notation relative au partage des ressources

Veuillez indiquer combien de réponses négatives vous avez données aux questions précédentes.

Non _____

Interprétation

Si vous avez obtenu entre 0 et 2 points, il semble que vous aurez besoin de ressources supplémentaires considérables, que ce soit au niveau du capital, de la technologie, de l'équipement, des installations, de la propriété intellectuelle, du personnel, etc., pour mettre en oeuvre vos plans d'expansion. Vous voudrez peut-être réexaminer vos projets d'expansion. Si vous décidez de procéder, vous devriez essayer de renforcer votre position en concluant d'abord des ententes de coopération stratégique et en joignant des consortiums. Vous devriez probablement éviter les coentreprises, du moins pour l'instant.

Si vous avez eu entre 3 et 6 points, vous pourriez avoir de bonnes raisons d'envisager d'établir une présence permanente sur votre marché-cible étranger, mais vous devriez probablement favoriser d'abord une option à faible risque nécessitant peu d'investissement et aucune participation au capital. Vous pourriez probablement acquérir une force dont vous avez grand besoin dans des domaines clés en vous joignant à un consortium.

Si vous avez eu 7 points ou plus, il semble que vous ayez la plupart sinon la totalité des ressources nécessaires pour prendre de l'expansion sur ce marché sans aucune aide. Une filiale en propriété exclusive est définitivement une option, mais vous pourriez également vous prévaloir de toutes les autres options. Si l'occasion se présente, vous pourriez envisager de vous joindre à un consortium pour un projet particulier ou à une société de personnes ou coentreprise solide.

Résumé des notes :

0 à 2 points = ***Faible***
3 à 6 points = ***Moyenne***
7 à 9 points = ***Forte***

Questionnaire

3. Avez-vous besoin de partager les risques?

Répondez à chaque question en cochant la case appropriée. Ne cochez qu'une seule case par question.

---

1. *Devrez-vous emprunter des sommes considérables pour financer cette expansion?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

2. *Est-ce que l'expansion à l'étranger vous causera des problèmes de flux de trésorerie au pays?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

3. *Si les ventes prévues à l'étranger se font attendre considérablement, cela vous causera-t-il un grave problème?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

4. *Estimez-vous que les risques d'échec de vos projets d'expansion sont élevés?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

5. *Auriez-vous les moyens de vous joindre à un consortium, même si les chances d'obtenir le projet étaient faibles?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

6. *Prévoyez-vous participer à un projet comportant des risques techniques ou de responsabilité élevés?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

7. *Les risques de défaut de paiement des clients étrangers sont-ils élevés?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

8. *La situation politique sur le marché-cible est-elle instable?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

9. *Les risques de fluctuation des changes sont-ils considérables?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

10. *Est-ce que l'échelle des affaires sur le marché-cible est considérablement plus grande que celle à laquelle vous êtes habitué?*
    - a) Oui ☐
    - b) Non ☐
    - c) Ne sais pas/sans objet ☐

Questionnaire (suite)

Feuille de notation relative au partage des risques

Veuillez indiquer combien de réponses négatives vous avez données aux questions précédentes.
Non _____

Interprétation

Si vous avez eu entre 0 et 3 points, vous ne semblez pas être en mesure de prendre des risques supplémentaires considérables. Vous devriez peut-être renoncer à investir à l'étranger à ce stade. Si vous voulez accroître vos activités outre-mer, vous devriez envisager des options à faible risque sans participation au capital, comme les ententes de coopération stratégique ou les consortiums axés sur des projets particuliers pour lequel vous avez un avantage concurrentiel considérable.

Si vous avez obtenu entre 4 et 7 points, certains risques de vos projets d'expansion pourraient vous inquiéter. Les options à faible risque comme les consortiums bien conçus et même les coentreprises bien équilibrées ne devraient poser aucun problème, à condition qu'elles n'exercent pas trop de pressions sur vos mouvements de trésorerie, même en cas de retard ou d'échec.

Si vous avez eu 8 points ou plus, il semble que l'expansion proposée ne représente pas un risque important pour votre compagnie en ce moment. Par conséquent, vous pourriez choisir des options à risque et à rendement élevés, comme les filiales en propriété exclusive ou les sociétés de personnes. Vous pourriez aussi, si cela vous convient, conclure n'importe quelle des formes moins risquées d'alliances stratégiques.

Résumé des notes :

0 à 3 points = ***Faible***
4 à 7 points = ***Moyenne***
8 à 10 points = ***Forte***

Questionnaire

4. Êtes-vous disposé à partager les profits?

Indiquez si vous êtes d'accord ou en désaccord sur chacun des énoncés ci-dessous en cochant la case appropriée. Ne cochez qu'une seule case par question.

1. *Nous sommes une compagnie privée et nous ne sommes pas disposés à aller chercher des associés de l'extérieur, que ce soit ici ou à l'étranger.*
   - a) Oui, je suis d'accord ☐
   - b) Non, je ne suis pas d'accord ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

2. *Nous versons un salaire et des primes de rendement à notre personnel, mais nous n'offrons pas d'options de participation aux bénéfices ou d'achat d'actions.*
   - a) Oui, je suis d'accord ☐
   - b) Non, je ne suis pas d'accord ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

3. *Lorsque nous avons besoin d'aide pour obtenir une affaire, nous payons les droits demandés pour les services, mais nous ne sommes pas disposés à partager les bénéfices ou à céder des intérêts dans l'affaire.*
   - a) Oui, je suis d'accord ☐
   - b) Non, je ne suis pas d'accord ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

4. *Une fois que nous aurons appris ce que nous savons aux associés étrangers, nous leur aurons donné notre principal avoir.*
   - a) Oui, je suis d'accord ☐
   - b) Non, je ne suis pas d'accord ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

5. *Nous voulons obtenir le montant initial le plus élevé possible pour toute licence que nous accordons dans le cadre de l'alliance à l'étranger.*
   - a) Oui, je suis d'accord ☐
   - b) Non, je ne suis pas d'accord ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

6. *S'ils veulent que nous nous joignions à eux, les associés étrangers devront accepter de s'approvisionner exclusivement chez nous, même si nos prix sont un peu supérieurs à ceux du marché.*
   - a) Oui, je suis d'accord ☐
   - b) Non, je ne suis pas d'accord ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

7. *Nous préférons faire tout ce que nous pouvons à l'interne; c'est plus rentable.*
   - a) Oui, je suis d'accord ☐
   - b) Non, je ne suis pas d'accord ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

Questionnaire (suite)

Feuille de notation relative au partage des bénéfices

Veuillez indiquer combien de réponses positives vous avez données aux questions précédentes.
Oui _____

Interprétation

Si vous avez obtenu entre 0 et 2 points et notamment si votre note pour l'ensemble suivant de questions, «Êtes-vous prêt à partager la prise de décisions?» est également basse, vous êtes le type de personne ou de compagnie qui a probablement avantage à éviter une alliance stratégique. Si vous concluez une telle alliance, elle ne durera probablement pas longtemps en raison de la culture et de l'attitude de votre compagnie.

Si vous avez eu entre 3 et 5 points, une alliance pourrait fonctionner, à condition que vous ne participiez pas au capital et que vous travailliez parallèlement avec d'autres mais pas vraiment «avec» eux. De cette façon, il devrait y avoir moins de friction concernant la répartition des bénéfices.

Si vous avez obtenu 6 points ou plus, vous avez probablement déjà participé à des entreprises coopératives sur le marché intérieur et vous avez probablement déjà le type de culture d'entreprise nécessaire pour conclure et gérer des alliances stratégiques.

Résumé des notes :

0 à 2 points = ***Faible***
3 à 5 points = ***Moyenne***
6 à 7 points = ***Forte***

Questionnaire

5. Êtes-vous prêt à partager la prise de décisions?

Répondez à chaque question en cochant la case appropriée. Ne cochez qu'une seule case par question.

1. *Préféreriez-vous renoncer à un marché plutôt que de partager la prise de décisions avec un associé de plein droit?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

2. *Préféreriez-vous que la compagnie demeure petite plutôt que d'avoir à prendre des associés externes?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

3. *Est-ce que vous craignez les conflits de personnalité?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

4. *Est-ce que vous avez le dernier mot sur tout ce qui concerne l'embauche, le licenciement, les promotions et les augmentations de salaire?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

5. *Avez-vous un plan d'entreprise écrit officiel?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

6. *Prenez-vous toutes les principales décisions en matière d'achat et de vente dans la compagnie?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

7. *Prenez-vous vous-même toutes les décisions en matière de tarification et de production?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

8. *Approuvez-vous vous-même toutes les dépenses importantes?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

Questionnaire (suite)

Decision sharing scoring sheet

Veuillez indiquer ci-dessous combien de réponses négatives vous avez données dans la section précédente.

Non _____

Interprétation

Si vous avez obtenu entre 0 et 2 points, vous ne semblez pas prêt à partager le pouvoir décisionnel, même si cela nuit à la croissance de la compagnie. Dans les circonstances, vous devriez privilégier les alliances stratégiques qui ne nécessitent pas ou presque pas de partage du pouvoir décisionnel, comme c'est le cas des ententes de coopération stratégique et des consortiums. Toutefois, si les conditions sont favorables, vous pourriez opter pour une filiale en propriété exclusive.

Si vous avez eu entre 3 et 6 points, vous pourriez avoir à apprendre à partager le pouvoir décisionnel, mais certains signes indiquent que vous pourriez finir par être à l'aise avec l'idée. Entre-temps, vous voudrez peut-être commencer par conclure des alliances stratégiques qui ne nécessitent pas trop de gestion par consensus. Les accords de coopération stratégiques et les consortiums ne devraient pas poser de problème, tout comme les coentreprises bien conçues. Si vous le pouvez, vous avez toujours le choix d'agir seul.

Si vous avez obtenu 7 points ou plus, vous ne devriez avoir aucun problème à conclure des alliances stratégiques qui nécessitent des décisions majoritaires ou unanimes. D'après vos réponses, vous semblez déjà connaître ce type de gestion et cela ne vous inquiète pas. Par conséquent, en ce qui concerne le partage de la prise de décisions, vous pouvez opter pour n'importe quel type d'alliance stratégique.

Résumé des notes :

0 à 2 points = ***Faible***
3 à 6 points = ***Moyenne***
7 à 8 point = ***Forte***

Questionnaire

Êtes-vous prêt?

Cette section permet d'interpréter les notes globales des sections précédentes, puis indique si vous semblez prêt à aller au-delà de l'exportation directe ainsi que la forme d'alliance stratégique, le cas échéant, que vous devriez privilégier comme moyen de développer votre marché à l'étranger.

Première étape – Devriez-vous envisager d'aller au-delà de l'exportation directe?

Premièrement, regardez vos notes pour la section «Devriez-vous envisager d'aller au-delà de l'exportation directe?». À moins que votre note du premier résumé soit «forte», toutes les autres notes pour les ressources, les risques, les bénéfices et la prise de décisions pourraient ne pas vouloir dire grand-chose.

Deuxième étape – Êtes-vous prêt à conclure une alliance?

Si votre note pour l'expansion au-delà de l'exportation directe est forte, vous devriez maintenant examiner les résumés des notes des sections 2 à 5 et marquer d'un crochet les colonnes correspondantes du tableau ci-dessous.

Par exemple, si vous avez une note «forte» pour la section «Partage des risques», cochez la colonne

	Faible	Moyenne	Forte
3. Avez-vous besoin de partager les risques?	_____	_____	✓

Note globale du degré de préparation

Résumé des notes	Faible	Moyenne	Forte
2. Partage des ressources :	_____	_____	_____
3. Partage des risques :	_____	_____	_____
4. Partage des bénéfices :	_____	_____	_____
5. Partage du pouvoir décisionnel :	_____	_____	_____

Faites la somme des crochets dans chacune des colonnes ci-dessus et reportez le total sur la ligne correspondante ci-dessous, multipliez par les valeurs et faites la somme des résultats pour obtenir votre note globale :

		Valeurs
Faible	_____	x 0 = 0
Moyenne	_____	x 1 =
Forte	_____	x 2 =
Note globale		= _____

Consultez la page suivante pour obtenir l'interprétation de votre note globale.

Interprétation de la note globale

Êtes-vous prêt à conclure une alliance? Quelle option devriez-vous favoriser?

À la première étape de la page précédente, vous avez déterminé si vous devriez ou non envisager de développer votre marché à l'étranger autrement que par l'exportation directe en ce moment. À la deuxième étape, vous avez calculé votre note globale quant à votre degré de préparation. Vous trouverez ci-dessous une interprétation de cette note, ainsi que des recommandations sur l'alliance stratégique, le cas échéant, que vous devriez privilégier.

Ce que vous devez faire si votre note est «faible» (entre 0 et 3)

Si votre note globale se situe entre 0 et 3, cela signifie que vous avez des faiblesses importantes dans au moins un domaine et une force moyenne seulement dans un ou deux autres. Cette base est probablement insuffisante pour que vous commenciez à développer votre marché autrement que par l'exportation directe à ce stade. Vous ne semblez vraiment pas prêt à vous aventurer à l'étranger sans courir un risque d'échec considérable. Cela pourrait même compromettre vos activités au Canada. Vous devriez envisager d'élaborer un plan mûrement réfléchi pour renforcer le degré de préparation global de votre compagnie.

Entre-temps, tenez-vous en à des alliances sans participation au capital, comme les ententes de coopération stratégique et possiblement un rôle subalterne dans un consortium dirigé par une compagnie expérimentée.

Ce que vous devez faire si votre note est «moyenne» (entre 4 et 6)

Si vous avez obtenu une note globale d'entre 4 et 6 points, vous ne semblez pas avoir une combinaison complète des ressources, de la capacité de prendre des risques, de l'expérience, de la culture d'entreprise et possiblement même du désir qui est nécessaire pour prendre de l'expansion à l'échelle internationale au moyen d'alliances stratégiques sans courir un risque d'échec considérable.

Si le partage du pouvoir décisionnel ne vous pose pas trop de problème, vous devriez avoir de bonnes chances de réussir en tant que membre d'un consortium bien dirigé axé sur des projets internationaux précis pour lesquels il a un certain avantage concurrentiel.

Vous devriez envisager de participer à un ou deux consortiums fructueux; c'est la meilleure façon de vous préparer à développer davantage vos marchés par les coentreprises ou les sociétés de personnes.

Ce que vous devez faire si votre note est «forte» (7 ou 8)

Si votre note globale est de 7 ou 8 points, vous avez fait preuve de force dans au moins trois des quatre domaines clés et obtenu une note moyenne pour le dernier. Cela indique que toutes les options d'expansion internationale s'offrent à vous et que vous avez le loisir de choisir celle qui convient le mieux à votre situation. Vous pourriez même envisager la possibilité de prendre de l'expansion sur plus d'un marché étranger à la fois (ou du moins sur une courte période), même si vous devez pour cela conclure des alliances stratégiques

différentes avec différents associés. Vous semblez aussi être bien placé pour former et diriger de petits ou moyens consortiums.

Vous devriez examiner de près votre propriété intellectuelle. Si elle est suffisamment solide, vous devriez songer sérieusement à ajouter la concession de licences et le franchisage à la liste des options réalistes dont vous disposez pour prendre de l'expansion à l'étranger.

4. Comment se préparer à une alliance stratégique

La plupart des alliances stratégiques débutent par une rencontre fortuite menant à une discussion sur la façon dont les deux entreprises pourraient coopérer. Toutefois, la plupart des alliances stratégiques qui réussissent sont conclues par des gens d'affaires qui se préparent, savent reconnaître une occasion et proposent un ensemble d'objectifs clairs et une position de négociation mûrement réfléchie.

Ce chapitre a pour but de vous aider à vous préparer à l'avance à une alliance stratégique afin que vous n'ayez pas à vous précipiter après être tombé sur quelqu'un qui semble intéressé.

Ce chapitre est divisé en deux parties. La première partie est axée sur ce que vous devez faire pour être prêt. La deuxième partie porte sur la façon de vous mettre en position de force pour négocier.

Première partie – Se préparer à l'avance

La première partie porte sur tout ce qu'il est préférable de faire à l'avance, comme définir vos propres objectifs, choisir une stratégie, vous assurer de vous concentrer sur le bon marché, définir clairement vos forces et vos faiblesses, préparer et protéger vos avoirs clés et savoir exactement ce que vous pourriez contribuer à une alliance et ce que vous vous attendriez à ce que les autres fournissent. Tout cela vous permet de choisir provisoirement le type d'alliance stratégique internationale que vous aimeriez conclure.

Pour être parfaitement honnête, la plupart des alliances stratégiques entre petites entreprises sont établies sans qu'aucune de ces mesures ne soit prise à l'avance. C'est pourquoi la plupart des discussions et négociations visant à conclure une alliance stratégique à l'étranger échouent ou se soldent par des conflits, de la frustration et des ententes brèves et coûteuses.

Quels sont vos objectifs?

En tant qu'entreprise, vous avez, à n'importe quel moment donné, le choix entre trois objectifs fondamentaux : survivre, croître ou faire des bénéfices. Vous ne pouvez pas poursuivre deux objectifs en même temps sur le même marché, mais vous pouvez modifier les objectifs à mesure que les conditions du marché et la concurrence évoluent. Par exemple, vous ne pouvez pas baisser vos prix pour augmenter les ventes tout en les augmentant pour améliorer vos bénéfices.

En tant qu'entreprise fonctionnant sur deux marchés, soit le marché intérieur et le marché étranger, vous pouvez maintenant vous permettre d'avoir un ensemble d'objectifs par marché, à condition qu'ils soient compatibles. Par exemple, si votre situation concurrentielle sur le marché intérieur est bonne et si le marché est favorable, vous pourriez poursuivre un objectif de réalisation de profits sur le marché intérieur en appliquant une stratégie alliant des prix fermes et de bonnes marges bénéficiaires. Cela vous permettrait de poursuivre un objectif de croissance sur les marchés étrangers par l'application d'une stratégie de bas prix sans profit immédiat (et peut-être même certaines pertes à court terme). Ces deux ensembles d'objectifs sont compatibles parce que la somme des deux opérations est soit neutre ou légèrement positive. C'est ce qu'on appelle un «portefeuille équilibré».

Maintenir la compatibilité des objectifs à l'étranger

Après avoir déterminé vos objectifs à l'étranger, vous serez mieux placé pour vous assurer qu'ils sont compatibles avec ceux de l'alliance stratégique proposée. Si votre objectif est de survivre, vous ne devriez pas conclure une alliance visant surtout à favoriser une croissance à long terme, ou encore, prendre des associés patients qui sont prêts à absorber des pertes à court terme afin de parvenir à une position solide à long terme sur le marché.

Quelle est votre stratégie?

Deux entreprises peuvent avoir le même objectif mais des stratégies complètement différentes. Par exemple, plusieurs compagnies peuvent décider d'accroître leur part du marché sur le même territoire et s'y prendre très différemment. Une compagnie pourrait choisir de baisser ses prix pour augmenter son volume d'affaires, l'autre pourrait insister sur la qualité ou le service et une autre pourrait décider que la meilleure stratégie est d'offrir une large gamme de produits pour attirer des clients d'un éventail plus vaste de segments du marché.

La stratégie que vous choisissez sera probablement dictée par vos forces et votre situation concurrentielle. Si vous êtes un producteur à coût élevé, une stratégie de bas prix ne convient probablement pas. Par contre, vous avez peut-être le type d'organisation et de produits qui rend attrayante une stratégie se fondant sur la qualité et le service.

Des stratégies différentes pour différents marchés

Souvenez-vous que le contexte du marché étranger peut être très différent de celui du Canada. Ce qui constituait une force sur le marché intérieur pourrait ne pas en être une outre-mer. Par exemple, vous êtes peut-être un producteur à faible coût sur votre marché intérieur. Cela ne veut pas dire que vous conserverez cet avantage concurrentiel sur un marché étranger. Le contraire pourrait aussi être vrai, c'est-à-dire que ce qui est considéré comme un produit de qualité moyenne au Canada pourrait être perçu comme un produit haut de gamme sur le marché étranger.

En conclusion, vous devez connaître clairement les stratégies qui s'offrent à vous sur votre marché-cible. Vous devez accorder la préférence aux alliances avec des associés qui ont les

mêmes objectifs et des stratégies compatibles et vous devriez probablement éviter les alliances qui se fondent sur des objectifs et stratégies en désaccord avec ce qui, à votre avis, fonctionne le mieux pour vous.

Une dernière chose avant de passer à l'étape suivante : dans quelle mesure votre situation est-elle stable? Vos objectifs ou votre situation concurrentielle sont-ils susceptibles de changer considérablement dans un avenir prévisible, et dans l'affirmative, une alliance stratégique se fondant sur les objectifs et la stratégie actuels demeurerait-elle souhaitable? Beaucoup de gens d'affaires qui n'ont pas pris le temps de s'arrêter pour réfléchir à cette question essentielle ont fini par le regretter. Par exemple, il se pourrait qu'à l'heure actuelle, les affaires soient bonnes sur le marché intérieur et que les profits soient suffisants pour soutenir des investissements considérables à l'étranger. Devriez-vous conclure une alliance stratégique axée sur l'établissement de prix très bas à l'étranger et plusieurs années de pertes prévues sur les «placements»? Si la situation sur le marché intérieur se détériore, est-ce que l'épuisement des disponibilités attribuables à l'opération étrangère mettrait toute la compagnie en danger?

Qui viserez-vous?

Il ne suffit pas d'avoir une idée générale de la stratégie que vous voulez utiliser; vous devez aussi déterminer quel segment du marché vous voulez viser. Par exemple, vous pourriez vouloir soumissionner des projets d'habitation parrainés par un gouvernement ou la Banque mondiale. Cela pourrait exclure la possibilité de conclure une alliance stratégique avec des entreprises qui s'intéressent surtout à la présentation d'offres touchant des projets commerciaux ou qui visent les projets d'immeubles de grande hauteur, même si elles ont l'intention d'utiliser la même stratégie que vous (faible marge et volume élevé).

Avoir une idée claire de votre marché-cible peut sembler tellement évident qu'on n'accorde pas à cette aspect l'importance qu'il mérite. Malheureusement, beaucoup d'opérations étrangères échouent parce qu'elles sont axées sur un segment du marché qui existe sur le marché intérieur, mais non pas à l'étranger.

Par exemple, une compagnie peut conclure que, puisque la plupart des acheteurs sur le marché intérieur ont un âge, un revenu et un niveau de scolarité particuliers, elle devrait se concentrer sur les marchés étrangers ayant les mêmes caractéristiques. Les entreprises oublient souvent que l'âge, l'éducation et le revenu ne sont PAS les facteurs qui déterminent un achat, mais bien de simples signes extérieurs liés à certains comportements en matière d'achat. En d'autres termes, dans un autre pays et une autre culture, il se peut que les personnes du même âge et ayant les mêmes niveaux de revenu et d'éducation se perçoivent très différemment et aient des besoins et des goûts totalement différents en matière de logement.

Connaissez-vous bien votre marché-cible?

Ce guide est destiné aux compagnies qui ont déjà une certaine expérience du commerce extérieur acquise surtout par l'exportation et qui veulent prendre encore plus d'expansion. Toutefois, il suppose que cette expansion se produira sur un marché où vous avez déjà fait des affaires. En d'autres termes, on s'attend à ce que vous ayez une bonne connaissance de votre marché-cible extérieur.

Si vous n'avez pas déjà fait affaire avec ce marché étranger particulier, ou si vous voulez vous assurer d'avoir examiné tous les domaines clés, vous voudrez peut-être consulter la section sur l'étude détaillée du marché-cible dans le guide «Comment vous préparer à l'exportation».

En ayant une très bonne connaissance de votre marché-cible, vous aiderez à vous assurer que vous n'êtes pas attiré dans une alliance stratégique mal définie. Par le fait même, cela devrait vous aider à évaluer les connaissances réelles du marché et l'expérience de vos associés éventuels.

Vous devriez avoir suffisamment de connaissances pour prendre vos propres décisions
Prendre de l'expansion sur un marché extérieur que vous ne connaissez pas suffisament bien est quelque chose de plutôt dangereux. Certains risques peuvent être atténués en utilisant l'assurance de façon appropriée, alors que d'autres peuvent l'être en concluant une alliance stratégique avec une personne ou une compagnie ayant les connaissances et l'expérience qu'il vous manque. Vous devriez toujours en savoir suffisamment sur le marché pour décider vous-même d'y pénétrer. Vous devriez aussi décider avec qui, à quelles fins et au moyen de quelle stratégie vous y entrerez. Autrement, vous vous mettrez complètement entre les mains de votre associé étranger, situation à risque élevé dans laquelle vous aurez peu de pouvoir de négociation!

Est-ce que c'est le bon marché?

One more question: is this really the market on which you should be focusing your Encore une question : est-ce que ce marché est réellement celui sur lequel vous devriez vous concentrer? Est-ce que les conditions qui le rendent si attrayant sont susceptibles de se maintenir? Par exemple, une législation japonaise imminente assujettira pour la première fois les logements neufs à la taxe sur la valeur ajoutée. Cela a provoqué une forte hausse de la demande. La question qu'il faut se poser, c'est si cette forte hausse se transformera en une chute temporaire de la demande après l'imposition de la taxe. Toute compagnie qui s'implante sur le marché japonais à ce stade avancé du boum du logement a intérêt à savoir qu'un incitatif à court terme influe sur la situation du marché et que les tendances actuelles ne sont pas forcément représentatives de la demande à long terme. Cela ne veut pas dire que le marché japonais n'est pas attrayant, mais seulement que le marché actuel est possiblement surchauffé et que la demande, ainsi que les prix, pourraient diminuer par rapport aux niveaux actuels, du moins pour un certain temps.

Cela vous concerne-t-il?
Évidemment, la plupart des questions concernant les objectifs, les stratégies et le marché sont beaucoup moins pertinentes si tout ce que vous envisagez est de créer un consortium pour soumissionner un projet particulier d'aménagement d'ensemble résidentiel à l'étranger, financé par le gouvernement ou une institution financière internationale comme l'ACDI ou la Banque mondiale. Si tel est le cas, vous pouvez passer outre, dans une certaine mesure, aux questions ci-dessus et commencer votre préparation à partir d'ici.

Connaissez-vous vos forces et vos faiblesses?

Si tout ce que vous avez fait jusqu'à présent c'est d'exporter directement, vous devriez examiner très sérieusement vos forces et vos faiblesses et, si c'est la première fois que vous le faites, c'est une bonne idée de demander à quelqu'un de l'extérieur de vous aider à examiner votre entreprise et à poser les questions difficiles.

L'important, c'est de faire honnêtement l'inventaire de vos forces et de vos faiblesses, premièrement sur le marché intérieur, puis sur le marché-cible. Tel qu'indiqué auparavant, les forces et les faiblesses sur le marché intérieur et le marché-cible extérieur ne sont pas nécessairement les mêmes.

Vous devriez au moins étudier vos forces et vos faiblesses dans les domaines suivants :

- Installations et équipement
- Connaissances techniques
- Propriété intellectuelle
- Connaissance du marché
- Ressources humaines
- Capital à investir et
- Flux de trésorerie

Par exemple, vous pourriez avoir tout ce qu'il y a de mieux en matière d'installations et de matériel sur le marché intérieur, mais si votre volume d'affaires initial sur le marché extérieur ne peut absolument pas soutenir une organisation aussi coûteuse, cela pourrait devenir une faiblesse. En plus, l'équipement pourrait nécessiter des opérateurs ayant une formation très poussée qu'on ne trouve pas sur le marché étranger, ou encore, le soutien constant du dépositaire, auquel vous n'avez pas non plus accès sur le marché visé. En plus, les droits d'importation de l'équipement de ce genre pourraient être prohibitifs. L'exemple suivant illustre un autre moyen par lequel une force au pays peut devenir une faiblesse à l'étranger : une entreprise canadienne qui utilise la technologie américaine la plus récente voudrait s'implanter sur le marché cubain. En raison de l'embargo des États-Unis, l'équipement habituel ne sera pas disponible et l'avantage technologique de la compagnie sur le marché

intérieur ne l'aidera nullement à soutenir la concurrence des compagnies européennes utilisant une technologie espagnole moins perfectionnée mais qu'elles peuvent obtenir facilement.

Les ressources humaines sont une autre question importante. Votre compagnie dispose peut-être d'un nombre considérable de personnes compétentes au Canada. Combien d'entre elles pourriez-vous vous permettre d'envoyer à l'étranger pendant une certaine période et, ce qui importe encore plus, combien d'entre elles seraient disposées et aptes à passer un an ou deux à l'extérieur du pays sans que cela nuise à l'éducation de leurs enfants et à la carrière de leur conjoint?

Devez-vous développer vos forces au sein de l'entreprise?

Après avoir déterminé vos forces et vos faiblesses, vous devez vous demander si vous pouvez remédier aux faiblesses et si cela devrait se faire au sein de la compagnie même ou au moyen d'une alliance stratégique.

On peut remédier à la plupart des faiblesses, à condition d'avoir suffisamment de temps, d'argent et de détermination. Malheureusement, vous pourriez ne pas avoir le temps nécessaire, ou cela pourrait ne pas représenter une bonne utilisation de votre argent, et en plus, vous pourriez même ne pas vouloir le faire. Par exemple, vous pourriez faire en sorte que tous les employés de votre compagnie connaissent suffisamment l'espagnol pour régler tous les problèmes de communication avec vos clients latino-américains, ou encore, vous pourriez décider qu'il serait beaucoup plus raisonnable de conclure une alliance avec une compagnie qui a déjà cette force. Si vous êtes faible au niveau de l'expérience de la vente internationale, vous pourriez décider d'affecter un ou deux de vos meilleurs vendeurs exclusivement aux ventes outre-mer pendant quelques années. Vous pourriez aussi admettre que cela n'est pas une solution réaliste et opter pour une alliance avec une entreprise ayant de grandes capacités de vente à l'étranger.

Est-ce que vos forces actuelles peuvent être réunies et protégées?

La question pertinente suivante consiste à savoir si les forces de la compagnie peuvent être présentées de telle façon à leur donner une valeur réelle. Il se peut que le principal atout de votre compagnie soit son savoir-faire considérable en gestion de projet ou ses compétences en résolution des problèmes que présentent les enveloppes des bâtiments. Comment pouvez-vous présenter ces atouts de façon à obtenir un pouvoir de négociation maximal pendant les pourparlers menant à l'établissement d'une alliance? Par ailleurs, comment pouvez-vous les protéger afin que votre pouvoir de négociation ne disparaisse pas une fois que le marché aura été conclu?

En pratique, il faut se demander si vos points forts peuvent être présentés et protégés comme une forme de propriété intellectuelle. Voilà un domaine que la plupart des petites entreprises ne connaissent pas du tout. C'est aussi un domaine qui est essentiel au maintien d'une position de négociation à long terme dans toute alliance stratégique. Pour vous aider, nous

avons inclus un aperçu des questions liées à la propriété intellectuelle dans le chapitre suivant. Si vous ne connaissez pas bien la propriété intellectuelle, vous voudrez peut-être jeter un coup d'oeil au chapitre suivant et revenir à ce point lorsque vous aurez fini.

Si vous vous rendez compte qu'un grand nombre de vos éléments d'actif peuvent être brevetés, protégés par un droit d'auteur ou enregistrés comme dessin industriel, marque de commerce ou secret commercial, vous devriez envisager la concession de licences et le franchisage comme des options pour développer le marché de votre compagnie à l'étranger. Pour mieux vous renseigner sur ces options, vous devriez consulter le guide intitulé «Comment développer votre marché à l'étranger au moyen de licences et de franchises».

Qu'êtes-vous prêt à contribuer et qu'attendez-vous des autres?

En combinant leurs forces dans des domaines particuliers, les différents associés peuvent créer une alliance qui est plus forte et plus efficiente que chaque participant individuel. Elle est plus forte parce qu'elle réunit les forces des divers associés dans des domaines particuliers, sans leurs faiblesses individuelles. Elle est aussi plus efficiente parce qu'il n'y a pas de chevauchement. Par exemple, il n'est pas utile d'avoir deux compagnies qui disposent d'installations de production locales ou deux entreprises ayant un réseau de vente local dans le même consortium ou la même coentreprise si une seule est nécessaire.

Vous trouverez ci-dessous une liste partielle des choses que vous pourriez vouloir contribuer aux autres associés ou à l'alliance même, ou en obtenir : par exemple, vous pourriez vouloir trouver un associé étranger qui possède déjà des installations et de l'équipement bien situés, alors que vous pourriez vous attendre à ce que la coentreprise même diminue les coûts de production des deux associés, grâce aux volumes plus élevés, et réalise des économies supplémentaires grâce au volume plus élevé des achats et à l'expédition de chargements complets.

- Installations partagées :
  - réseau local d'entreposage et de distribution
  - installations de production locales
- Équipement spécialisé :
  - économies d'échelle au niveau de la production
  - diminution des coûts d'entretien et de supervision
- Production partagée :
  - approvisionnement et expédition conjoints
  - séries de production plus grandes
- Accès aux connaissances techniques :
  - partage des efforts de R & D

- Accès à la propriété intellectuelle :
  – accès aux brevets, marques de commerce, etc. sur le marché-cible
- Accès à une gamme de produits plus large :
  – plus de produits et de services des associés
- Publicité, commercialisation et vente :
  – économies d'échelle
- Accès aux connaissances sur le marché-cible :
  – accès à un personnel plus nombreux et mieux informé
- Pénétration plus rapide du marché :
  – se joindre à une compagnie déjà établie
  – devancer la concurrence
- Partage des risques financiers :
  – réduire l'investissement nécessaire
- Partage des risques commerciaux :
  – réduire le seuil de rentabilité
  – réduire les coûts d'administration
  – augmenter la rentabilité de toute l'opération
- Partage des risques juridiques :
  – efforts conjoints d'homologation

La liste ci-dessus ne donne qu'une indication de la variété presque illimitée de contributions et d'attentes que les participants à une alliance stratégique peuvent proposer. La force des alliances stratégiques, c'est qu'en choisissant la bonne et en l'adaptant aux circonstances, il est presque toujours possible de répondre aux besoins de toutes les parties.

Feuille de renseignements sur les contributions
Vous devriez dresser une liste claire des éléments que vous croyez pouvoir contribuer à l'alliance. Chaque élément devrait faire l'objet d'une «feuille de renseignements» contenant au moins l'information suivante :

Feuille de renseignements sur les forces :

- Titre
- Description
- Ce qui rend votre (équipement, brevet, savoir-faire, etc.) supérieur à ceux des autres
- Le contrôle que vous exercez sur cet élément (brevet, secret commercial, compétence, expérience, etc.)
- Pourquoi cela serait un apport important à une alliance stratégique sur ce marché extérieur?

- Comment vous proposez de mettre cet élément à la disposition de l'alliance (transfert technologique, licence, aide technique, personnel spécialisé, etc.)?

En plus, vous voudrez peut-être ajouter une section sur :

- la valeur que vous attribuez à cette contribution

Préparez ensuite un deuxième ensemble de feuilles de renseignements (plus simples), ou même une simple liste énumérant ce que vous voudriez obtenir des éventuels membres de l'alliance stratégique.

Ces feuilles de renseignements devraient s'avérer très utiles lorsque le temps sera venu de négocier l'alliance.

Ce que vous devez savoir sur la propriété intellectuelle

La propriété intellectuelle est l'expression qui est utilisée pour décrire toutes les choses que vous avez inventées, mises au point ou créées et dont vous êtes le propriétaire ou sur lesquelles vous avez la maîtrise. La propriété intellectuelle peut prendre plusieurs formes :

- **Les brevets :** pour les nouvelles technologies, les matériaux de construction, l'équipement et les procédés.
- **Les marques :** pour protéger un mot, un symbole, une image ou une combinaison de ces derniers, et qui servent à distinguer les produits et services d'une entreprise de ceux des autres.
- **Droits d'auteur :** pour les oeuvres littéraires, artistiques et musicales ou le logiciel.
- **Dessin industriel :** pour les formes, les motifs ou l'ornementation appliquée aux objets produits industriellement.
- **Secrets commerciaux :** pour le savoir-faire lié à la façon de faire certaines choses, par exemple, la taille de la pierre, etc.

Les brevets

Premièrement, pour être brevetable, votre invention doit être nouvelle au Canada et dans le monde. Deuxièmement, elle doit fonctionner, c'est-à-dire qu'elle doit être utile et susceptible d'être utilisée dans l'industrie. Le document de brevet doit lui-même indiquer clairement comment l'invention fonctionne et votre invention doit faire au moins ce qui est indiqué dans le document de brevet. Troisièmement, votre invention ne peut pas être quelque chose d'évident pour une personne compétente dans ce domaine. Toutefois, elle peut être une amélioration par rapport à quelque chose qui existe déjà.

Vous ne pouvez obtenir un brevet que pour quelque chose de tangible, c'est-à-dire qui a certaines caractéristiques physiques. Une pièce d'équipement et un processus peuvent tous deux être brevetés, mais non pas un principe scientifique comme les lois de la gravité ou de la relativité. En plus, il est impossible de breveter des façons de faire des affaires (comme le porte à porte), un plan d'entreprise ou quelque chose d'illégal ou d'immoral. Ce qui est considéré comme étant immoral ou illégal varie d'un pays à l'autre.

Si votre produit, outil, machine, procédé, méthode ou nouvelle formulation répond aux trois critères de base de la brevetabilité (nouveauté, utilité et ingéniosité), il peut être breveté.

Les avantages et les inconvénients des brevets

Un brevet vous donne le droit exclusif d'empêcher d'autres personnes de fabriquer, d'utiliser ou de vendre ce que vous avez breveté. Au Canada, un brevet est valable pour jusqu'à vingt ans à compter de la date de dépôt de la demande de brevet. Une fois que vous détenez le brevet d'une invention, vous pouvez en disposer comme s'il s'agissait de n'importe quel autre élément d'actif de l'entreprise, c'est-à-dire que vous pouvez l'utiliser, le vendre ou le mettre sous licence. On peut même l'utiliser comme garantie dans une opération financière. Un brevet est particulièrement utile pour créer une barrière à l'entrée de concurrents possibles.

Toutefois, le brevetage présente un inconvénient : vous devez fournir une description complète de l'invention que vous voulez faire breveter et cette description devient publique habituellement dix-huit mois après le dépôt de la demande de brevet. Cette caractéristique peut être inquiétante parce qu'elle a pour effet d'informer le monde entier de votre invention et donne une description détaillée de la façon dont elle fonctionne.

Ainsi, le brevetage peut accroître plutôt que réduire la concurrence, les concurrents honnêtes essayant de contourner la difficulté que présentent les brevets et les malhonnêtes pariant que vous n'aurez pas les ressources nécessaires pour les poursuivre s'ils décident de copier votre invention sans votre consentement. Au Canada comme dans la plupart des pays, un brevet est remis au déposant qui présente sa demande le premier. Une exception notable est les États-Unis où un brevet sera accordé au déposant qui a créé l'invention le premier.

Le fait d'avoir un brevet au Canada ne protège pas votre invention dans les autres pays. Les concurrents malhonnêtes peuvent vraiment être inquiétants dans certains pays en raison de lois laxistes sur la propriété intellectuelle qui empêchent les titulaires de brevet de faire valoir leurs droits (certaines lois protègent même les copieurs des poursuites par des étrangers). Il est donc impératif que vous vous renseigniez sur la validité des brevets dans le pays hôte avant de chercher à obtenir la protection de votre brevet dans ce pays. Vous pouvez déposer une demande de brevet étranger par l'intermédiaire de l'Office de la propriété intellectuelle du Canada, au Canada, ou directement dans le pays où vous prévoyez faire des

affaires. Sachez que dans la plupart des pays autres que le Canada et les États-Unis, vous perdez le droit à un brevet si l'invention est divulguée avant que vous ayez déposé une demande de brevet.

Compte tenu des facteurs ci-dessus, beaucoup d'entreprises croient qu'il est plus avantageux pour elles de protéger leurs découvertes au moyen de secrets commerciaux que par l'intermédiaire de brevets, à condition que l'information puisse être gardée comme secret commercial pendant une longue période.

Comment faire enregistrer un brevet

Dès que vous avez terminé votre invention, vous devriez déposer une demande de brevet au Bureau des brevets à Hull, au Québec. L'obtention d'un brevet est un long processus et vous devrez attendre dix-huit mois à compter de la date de dépôt pour que votre demande soit publiée, si tout est en règle. La préparation et le suivi d'une demande de brevet comporte de nombreuses étapes. Étant donné que le processus est complexe, il est fortement recommandé de retenir les services d'un agent de brevets enregistré. Le bureau des brevets conserve une liste des agents de brevets enregistrés.

Les marques de commerce®

Selon toute probabilité, votre entreprise actuelle a un nom et possiblement un symbole de compagnie distinctif (le «logo» ou symbole social de l'entreprise) que vous pourriez vouloir protéger. Il se peut aussi qu'on reconnaisse facilement votre produit en raison de son emballage distinctif.

La meilleure façon d'obtenir cette protection est de faire enregistrer ces caractéristiques comme des marques de commerce. Une marque de commerce déposée peut être utilisée pour protéger un mot, un symbole, un slogan, une forme, un emballage ou un nom lié à un produit ou un service. Une marque déposée peut être identifiée par le symbolez, mais cela n'est pas obligatoire. Toutefois, une telle marque est un outil efficace pour dissuader quiconque voudrait violer vos droits.

Les avantages de l'enregistrement d'une marque de commerce

Au Canada, l'enregistrement du nom de l'entreprise, du nom de ses produits, de son logo et du slogan de l'entreprise (p. ex., «la qualité avec un sourire», «satisfaction garantie ou argent remis», etc.) garantit la propriété de ce qui a été enregistré comme marque de commerce jusqu'à quinze ans à partir de la date d'enregistrement.

Le principal avantage du dépôt d'une marque de commerce, c'est qu'à condition que vous l'utilisiez de façon uniforme, elle vous protège contre l'utilisation de la même marque ou d'une marque semblable par quelqu'un d'autre. L'utilisation d'une marque déposée semblable par quelqu'un d'autre créerait de la confusion dans l'esprit des clients et le fait que vous

l'ayez enregistrée vous donne le droit de poursuivre quiconque utilise votre marque sans votre consentement. On peut renouveler indéfiniment la protection de la marque.

Comment faire enregistrer une marque de commerce

Au Canada, il faut faire enregistrer toutes les marques de commerce à l'Office de la propriété intellectuelle du Canada à Hull, au Québec. Le processus complet d'enregistrement peut être très long, mais il ne devrait pas dépasser deux ans à condition qu'il n'y ait pas de problème pendant le processus. On obtient un certain degré de protection dès le dépôt de la demande d'enregistrement de la marque de commerce.

Comme dans le cas des brevets, vous devez faire enregistrer vos marques de commerce dans chaque pays où vous voulez les faire protéger.

Les droits d'auteur ©

À titre de constructeur, de fabricant de composants ou de professionnel de la conception, il est improbable que vous participiez à la rédaction de livres, de poèmes ou de partitions. Toutefois, vous pourriez rédiger un livret d'instructions ou un manuel de caractéristiques techniques, dessiner des croquis et des bleus de construction, produire un catalogue de produits, imaginer un couplet publicitaire facile à retenir ou même élaborer des logiciels. Toutes ces choses peuvent être protégées au moyen d'un droit d'auteur qui est identifié par le symbole ©.

Les avantages des droits d'auteur

Comme dans le cas des marques de commerce, le but du dépôt légal est de protéger votre propriété intellectuelle, d'en interdire l'utilisation à la concurrence et d'en accroître la valeur.

De façon générale, dès que vous créez une oeuvre originale, vous avez immédiatement le droit à la protection du droit d'auteur, sans qu'il soit nécessaire d'en faire l'enregistrement officiel. Cette protection par le droit d'auteur vaut au Canada et dans la plupart des autres pays industrialisés avec lesquels le Canada a conclu des accords de réciprocité (vous devriez toutefois vérifier si chaque pays dans lequel vous avez l'intention de faire des affaires a signé un accord de ce genre).

L'enregistrement de votre droit d'auteur à l'Office de la propriété intellectuelle du Canada (OPIC) comporte un avantage considérable. S'il y a un litige, votre certificat peut être utilisé comme preuve de votre propriété de l'oeuvre et de la date à laquelle l'oeuvre a été créée. Malheureusement, étant donné que l'OPIC n'examine pas votre demande de droit d'auteur pour s'assurer de l'originalité de votre oeuvre, cela ne garantit pas qu'on ne contestera pas votre droit d'auteur. En plus, il vous incombe, et non pas à l'Office, de protéger votre droit d'auteur en entamant des poursuites judiciaires contre ceux qui pourraient ne pas le respecter, ce qui pourrait être une mesure coûteuse pour une petite entreprise. Toutefois, le droit d'auteur peut néanmoins être utile pour créer une autre barrière à l'entrée de concurrents éventuels.

Comment faire enregistrer un droit d'auteur

Pour faire enregistrer un droit d'auteur, vous devez remplir les formules de demande appropriées et payer les droits connexes (moins de 100 $ au Canada). On peut obtenir les formules de l'OPIC, à Hull, au Québec.

Les dessins industriels

Il se peut que vous ayez créé un produit unique ayant une conception distinctive (p. ex., une poignée de porte, un escalier, un motif de revêtement de sol, un outil à main, etc.), en ce sens que personne d'autre n'a un produit ayant cette apparence. Avant d'en entreprendre la commercialisation, vous voudrez peut-être protéger cette allure unique afin que personne ne puisse la copier sans votre autorisation.

Une fois votre dessin enregistré, il n'est pas nécessaire de lui donner une marque spéciale, mais vous pourriez éviter des problèmes en utilisant un «D» majuscule dans un cercle, suivi du nom du propriétaire du dessin sur le produit, ou du moins sur toutes les illustrations et tous les dessins ainsi que les autres documents de commercialisation mentionnant le produit.

Souvenez-vous que la protection du dessin industriel englobe les formes, les motifs et d'autres éléments d'«attrait visuel». Il ne faut pas le confondre avec un brevet, qui est destiné à protéger l'utilisation ou la fonctionnalité d'un objet ou du processus qui sert à le fabriquer. Par exemple, vous pourriez faire enregistrer le dessin d'une poignée de porte, mais cela ne protégerait pas le processus de fabrication de la poignée.

Les avantages de l'enregistrement d'un dessin industriel

En faisant enregistrer votre dessin à l'Office de la propriété intellectuelle du Canada, vous obtenez les droits exclusifs de ce dessin. Cela vous garantit que pendant une période de jusqu'à dix ans, personne d'autre ne pourra utiliser votre dessin sans votre accord. Dans ce cas aussi, il vous incombe d'entamer les poursuites judiciaires visant à faire respecter vos droits de dessin industriel.

À titre de propriétaire du dessin industriel, vous avez le droit exclusif au Canada de fabriquer, d'utiliser, de vendre ou de louer un produit recourant à votre dessin ou d'accorder une licence à d'autres à ces fins. Comme pour tout autre droit de propriété intellectuelle dont il a été question précédemment, vous pouvez aussi vendre (céder) une partie ou la totalité de vos droits à d'autres.

L'enregistrement auprès de l'OPIC ne fera que protéger votre dessin au Canada. Pour avoir le même droit dans d'autres pays, vous devez obtenir une protection dans chaque pays séparément.

Comment faire enregistrer un dessin industriel

Vous pouvez déposer votre demande d'enregistrement de dessin industriel à l'OPIC. Il faut habituellement entre six et douze mois pour faire examiner votre demande. Si plus d'une personne a présenté une demande pour faire enregistrer le même dessin pendant cette période, la personne ayant déposé la demande la première est celle qui obtiendra l'enregistrement du dessin industriel.

Les secrets commerciaux

L'expression «secret commercial» ou «secret de fabrication» peut comprendre des recettes, des plans d'entreprise, des données financières, des documents, des manuels concernant l'exploitation et des stratégies et techniques de promotion confidentiels. Pour être considérée comme un secret commercial, la propriété intellectuelle doit avoir une certaine valeur commerciale, ne pas être facilement connue ou accessible à d'autres à l'extérieur de l'entreprise et doit être protégée par un programme visant à en assurer la confidentialité. Par conséquent, le savoir-faire n'est pas nécessairement reconnu comme un secret commercial.

La formule de la boisson Coca Cola® est un excellent exemple d'un secret de fabrique. La formule n'est pas brevetée (parce que si elle l'avait été, il aurait fallu publier la formule de la boisson), mais elle est demeurée secrète depuis plus de cent ans. Dans le même ordre d'idée, il convient de faire remarquer que le nom Coca Cola et la forme distinctive de la bouteille ont été des marques de commerce enregistrées et que le nom à lui seul est évalué à plus de 30 milliards de dollars US.

Vous pouvez poursuivre quelqu'un pour avoir volé, mal utilisé ou divulgué illégalement un secret de fabrication, mais seulement si vous pouvez prouver que vous avez pris toutes les précautions raisonnables pour le protéger.

En plus d'établir un processus interne et une ligne de conduite pour protéger systématiquement vos secrets commerciaux, vous devrez aussi vous assurer que les contrats de travail avec les employés clés ont des dispositions convenables sur le secret commercial pour empêcher les divulgations non autorisées après le départ des employés (ayant accepté un emploi chez un concurrent!).

Il se peut fort bien que votre élément d'actif le plus important soit votre savoir-faire si vous pouvez le présenter et le protéger comme un secret commercial. Une fois réunis en un ensemble et protégés, les secrets commerciaux doivent être soigneusement protégés. Le problème le plus important consiste à éviter que les secrets commerciaux soient divulgués, surtout aux associés d'une alliance, lorsqu'un employé clé part ou lorsque l'alliance stratégique est dissoute. Habituellement, on traite de cette question importante en incluant dans l'accord d'alliance stratégique une section particulière portant sur la protection des secrets commerciaux des participants.

Quel type d'alliance devriez-vous recherchez?

À ce stade, vous avez rassemblé toute l'information nécessaire pour décider quel type d'alliance stratégique serait la meilleure pour vous dans la situation actuelle, pour un marché stratégique. Vous devriez être en mesure d'indiquer l'option qui serait la plus souhaitable, qu'il s'agisse d'une simple entente de coopération stratégique, d'une filiale en propriété exclusive ou même d'une opération de concession de licences ou de franchisage.

Le simple fait d'avoir choisi une option ne signifie pas c'est ce que vous finirez par avoir. Les occasions uniques, les capacités et limitations des associés et vos propres habiletés en négociation influeront certainement sur le résultat final. Toutefois, il est toujours préférable de savoir ce que vous voulez en retirer. Dans le chapitre suivant, vous apprendrez comment renforcer votre position de négociateur pour améliorer vos chances d'obtenir ce que vous voulez.

Deuxième partie – Se mettre en position de force pour négocier

Dans la deuxième partie, vous apprendrez comment augmenter votre pouvoir de négociation, comment trouver les bons associés stratégiques et comment vous mettre en position de force pour négocier une alliance.

La force de négociation ne dépend pas seulement de la taille d'une entreprise. Souvent, elle dépend aussi de l'état de préparation. Ce chapitre vise à maximiser votre force de négociation en vous préparant le mieux possible.

Toutes les négociations d'alliances comprennent les étapes suivantes :

- définir ce que l'alliance fera,
- définir comment elle le fera,
- déterminer ce que chaque associé contribuera et
- déterminer ce que chaque associé recevra en échange.

Les deux premières étapes (ce que l'alliance fera et comment elle le fera) portent sur les questions suivantes, entre autres : quel produit ou service sera offert, à quel prix, où, sur quel marché-cible, avec quels objectifs, etc. Ces questions seront traitées dans le «plan d'entreprise».

Les deux dernières étapes (qui contribue quoi et qui obtient quoi en échange) portent sur les droits et obligations des associés. On en traitera dans l'«accord juridique».

Même si vous négociez avec des associés beaucoup plus importants, vous pouvez discuter avec force si vous pouvez convaincre tous les associés d'adopter vos propositions touchant le plan d'entreprise et l'accord juridique comme fondement de l'alliance. Une des meilleures façons d'y arriver est d'être la personne qui, dès le départ, a de bonnes propositions prêtes à présenter.

La préparation du plan d'entreprise

Premièrement, vous devez préparer le plan d'entreprise de l'alliance. À cette étape, il s'agit encore de votre propre plan d'entreprise «souhaité» étant donné qu'il n'a pas encore été examiné et accepté par les associés de l'alliance. Votre objectif est de préparer un plan d'entreprise qui répond à tous vos propres objectifs clés et qui, en même temps, est acceptable pour tous les associés éventuels. En préparant à l'avance un projet du plan, il est beaucoup plus probable que vos avis prévaudront pendant les pourparlers.

La proposition de plan d'entreprise

Selon le type d'alliance, votre plan proposé peut être une simple liste de questions dont vous voulez discuter avec vos associés éventuels, ou un document détaillé que vous présenterez avant les négociations (pour plus de détails sur l'élaboration et la vérification du caractère réaliste de votre plan d'entreprise, vous voudrez peut-être consulter le guide intitulé «Comment vous préparer à l'exportation», chapitres 8 et 9).

Un bon plan d'entreprise «souhaité» doit absolument atteindre les objectifs suivants :

- il traite de tous les points liés aux affaires qui sont importants pour vous
- votre position est présentée avec force et
- il devient le fondement du plan d'entreprise de l'alliance même

Pour être raisonnablement complet, votre plan devrait traiter des éléments suivants :

- Les objectifs de l'alliance :
  – comprenant des buts et des objectifs précis à court et à long terme
- La stratégie de l'alliance :
  – comprenant un examen des avantages concurrentiels
- Les segments prioritaires du marché-cible :
  – définition, description, tendances, détails et facteurs liés à la concurrence
- La gamme de produits :
  – description et justification par rapport à la stratégie et aux segments-cibles
- L'emplacement général des installations :
  – pays, ville et, si cela convient, banlieue à l'intérieur de la ville
  – production, entrepôt, magasins, bureaux, etc.
- Les types d'installations requises :
  – superficie, aménagements, services publics, coût, etc.
- Les types et quantités de l'équipement clé nécessaire :
  – type, modèle, coût, disponibilité, etc.
- Les besoins de personnel :
  – types, qualités, nombres, coûts prévus, formation et autres exigences

En plus, il doit aussi comprendre des prévisions pour trois à cinq ans portant sur les éléments suivants :

- Analyse du marché et tendances
- Prévisions des flux de trésorerie :
  - prévisions des recettes, des coûts, des bénéfices, etc. prévus des ventes et de la production
- Prévisions des ventes :
  - prix et rabais de gros proposés pour toute la gamme de produits
- Prévisions des besoins d'investissement
- Prévisions des besoins de financement :
  - sources et conditions proposées
- Analyse de sensibilité :
  - ce qui arrive si les ventes, les coûts, les prix, etc. augmentent ou diminuent de 10 % et de 20 %

Vous devriez bien connaître la plupart des éléments ci-dessus. Vous voudrez peut-être demander l'aide de votre comptable pour mettre au point et structurer les prévisions.

Vous devriez faire vérifier la validité de la totalité de votre plan d'entreprise par un ou plusieurs individus ayant de l'expérience du marché-cible.

La préparation de l'accord juridique

décrivez la forme de l'alliance : qu'est-ce qui appartient à qui, qui contribue quoi, qui fait quoi, etc. Encore une fois, il ne s'agit à cette étape que d'une proposition que vous soumettrez pendant les négociations. En préparant l'accord d'avance, vous avez l'occasion de proposer une structure qui maximise votre pouvoir de négociation à court ainsi qu'à long terme. En plus, en étant prêt, vous avez l'avantage d'avoir eu le temps de réfléchir à chaque clause de l'accord et de savoir à quel égard vous pouvez vous permettre d'être souple. Cela vous donne aussi le temps de mettre au point une bonne explication de la raison pour laquelle telle ou telle clause est importante.

La proposition d'accord juridique

Cette proposition est un document que vous préparez et soumettez aux associés éventuels et à leurs avocats. Comme dans le cas du plan d'entreprise, l'accord juridique proposé doit refléter vos avis sur la façon dont l'alliance devrait être structurée et dirigée, mais il doit être entièrement acceptable pour les associés éventuels. S'il est raisonnable, il devrait constituer le fondement des pourparlers entre les associés éventuels et, une fois approuvé (après les

ajustements inévitables), l'accord juridique devient le fondement des relations de travail entre les associés.

Puisque les ententes d'alliance stratégique varient de l'accord de coopération stratégique presque informel et souvent verbal au véritable contrat de formation de consortium, de coentreprise ou de société de personnes, nous ne tenterons pas de mettre au point un modèle d'accord d'alliance. Toutefois, les documents d'accord typiques proposés ont certaines composantes en commun.

Ils commencent par un énoncé initial donnant un aperçu des éléments suivants, entre autres :

- le type et la structure proposés de l'alliance :
  – consortium, coentreprise, etc.
- les associés qu'on recherche pour cette alliance :
  – types, forces, contributions
- les intentions, c.-à-d. ce que l'on s'attend à ce que l'alliance fasse :
  – construire certains types de maisons, obtenir et entreprendre un projet particulier, etc., tel qu'indiqué dans le plan d'entreprise
- les objectifs et la stratégie, selon le plan d'entreprise :
- les attentes, c.-à-d. ce que l'alliance est censée réaliser :
  – volume des ventes, rentabilité, etc. selon le plan d'entreprise

En plus des énoncés ci-dessus qui présentent la structure et les objectifs de l'alliance, l'accord doit indiquer qui fait quoi, qui obtient quoi, qui décide quoi, etc. au sein de l'alliance proposée. Dans certains cas, cette partie de l'accord juridique peut compter des centaines de pages.

Vous trouverez ci-après les éléments clés de cette section critique de l'accord :

Qui contribue quoi :

- le type de ressources (capital, personnel, technologie, installations et équipement, etc., y compris les valeurs et l'échéancier)
- la propriété intellectuelle et la façon dont elle sera protégée et payée

Qui possède quoi :

- la possession d'actions – qui obtient quel pourcentage des actions

Qui a droit à quoi :

- les critères de mesure du rendement – comment le rendement sera mesuré (nombre d'unités vendues, ventes, profits, etc.) et ce qui constitue le succès ou l'échec (par exemple, dix-sept logements vendus et dix achevés à la fin de douze mois)
- la rémunération et les avantages sociaux – comment le personnel sera payé, qui prend les décisions concernant les primes, les options, etc.)
- le partage des bénéfices – qui reçoit quel pourcentage de chaque type de recette, de bénéfice, etc.

Qui partage quels risques :

- qui est responsable des dépassements de coût, du rendement des produits, des calendriers de livraison, de la responsabilité de produits, etc.

Qui décide :

- les questions liées au partage de la prise de décisions et à la gestion – comment les décisions sont-elles prises, qui est chargé de quoi, etc.
- la dotation – qui dote les postes, comment les autres sont-ils choisis, etc.

Généralités, restrictions et dissolution :

- les limitations et restrictions imposées aux activités de l'alliance, des associés, du personnel qui quitte, etc.
- la résolution des conflits et la dissolution – conciliation, arbitrage, convention de rachat de parts d'associés, etc., qui est propriétaire de quoi à la dissolution, y compris des installations et, ce qui importe peut-être encore plus, qui conserve les clients.

Ce ne sont là que les principaux éléments qu'on trouve généralement dans un accord d'alliance. Puisqu'il s'agira du fondement du contrat juridique entre votre compagnie et ses associés, vous devriez soit faire réviser l'accord par un avocat expérimenté ou demander l'avis de votre avocat pendant que vous le rédigez.

Comme dans le cas de votre plan d'entreprise proposé, vous devriez également faire vérifier la validité de l'accord juridique proposé par un ou plusieurs individus ayant de l'expérience sur le marché-cible.

Comment trouver des associés au pays et à l'étranger

Définissez ce que vous voulez

À ce moment, vous devriez avoir une idée claire du type d'alliance stratégique que vous voulez former et des contributions que vous attendez des associés éventuels. Toutefois, il reste encore quelques questions auxquelles vous devez répondre avant de commencer à chercher des associés. Premièrement, est-ce que vous vous attendez à ce que toutes les contributions viennent d'un même associé? Deuxièmement, est-ce que les associés doivent venir du marché-cible ou pourraient-ils être des Canadiens ou même des compagnies de pays tiers?

Soyez précis

Mieux vous pourrez décrire le profil des associés que vous cherchez, plus il sera facile pour d'autres de vous guider dans la bonne direction. Vous devriez au moins tenter de déterminer les caractéristiques suivantes des associés souhaitables :

- Ce qu'ils font maintenant (cherchez-vous une compagnie déjà active dans ce secteur d'activité ou une entreprise qui est intéressée à s'unir à vous pour entrer dans ce secteur)
- Leur importance (la taille de la compagnie du point de vue du volume de ventes, du nombre d'employés ou du nombre de maisons construites pourrait être importante)
- Depuis combien de temps ils sont en affaire
- Où ils sont situés (cela est très important si vous voulez restreindre votre recherche à des associés déjà établis sur le marché extérieur ou si vous voulez trouver des associés d'un pays tiers particulier)
- Leur force particulière (ceci est essentiel, alors soyez précis)
- Ce qu'ils auraient à contribuer (encore une fois, soyez précis. Voulez-vous de la technologie, du capital, du personnel, etc.?)

Par exemple, une compagnie canadienne voulant créer une coentreprise pour produire du bois de construction de 2 po x 4 po à entures multiples établit les caractéristiques suivantes pour l'associé qu'elle souhaite trouver :

«Afin de répondre à la demande nord-américaine croissante de bois composé de 2 po x 4 po, une compagnie nord-américaine disposant d'une technologie pertinente d'aboutage cherche des associés pour établir une usine à l'étranger dans le cadre d'une coentreprise. L'associé éventuel est une compagnie ayant accès à une source sûre de matières premières appropriées, de bas coûts de main-d'oeuvre, des installations locales et des ressources. La compagnie doit investir la moitié des sommes nécessaires pour un projet d'une valeur de 10 millions de dollars US et doit avoir une expérience confirmée de l'exploitation d'une opération de ce genre. L'accès à un port à conteneurs est également essentiel. L'associé idéal est une entreprise qui pourrait profiter des sous-produits du processus d'aboutage.»

À remarquer que la description ci-dessus protège l'identité de la compagnie, mais elle est suffisamment claire pour susciter des réponses de trois continents.

Comment trouver des associés

Lorsque vous cherchez des associés pour une alliance stratégique à l'étranger, vous devriez envisager trois options possibles :

- des associés canadiens
- des associés du marché-cible
- des associés de pays tiers

Comment trouver des associés canadiens

Selon le type d'alliance, il est logique d'envisager un associé canadien. Par exemple, si vous voulez conclure un accord de coopération stratégique en vertu duquel chaque compagnie vend les produits de l'autre, il est très probable que l'associé stratégique soit une autre petite ou moyenne entreprise canadienne. Si vous voulez créer un consortium, vous pourriez aussi songer à prendre un ou plusieurs associés canadiens ainsi que des associés étrangers.

Le plus facile est probablement de trouver des associés canadiens. Vous commencez par des personnes que vous connaissez et en qui vous avez confiance : des clients, des fournisseurs et même des concurrents, puis vous communiquez avec les associations professionnelles pertinentes et, si cela ne suffit pas, vous demandez l'aide des gouvernements provinciaux, des banques ou de consultants.

Comment trouver un associé sur le marché-cible

En pratique, la plupart des compagnies canadiennes voulant établir une alliance stratégique comprenant une entreprise ou une personne sur le marché-cible n'ont pas de difficulté à trouver l'associé qu'elles veulent parce que généralement, elles ont quelqu'un en vue dès le départ.

Si ce n'est pas votre cas, il existe plusieurs sources que vous pourriez utiliser. La première est le délégué commercial canadien chargé de ce pays ou le consul marchand local du Canada. Vous pouvez compléter cette source par votre représentant commercial provincial, s'il y en a un. Une autre excellente source possible d'information est la Chambre de Commerce du Canada dans ce pays. Si vous cherchez une entreprise ayant un équipement particulier, par exemple un four pour faire sécher le bois ou des grues à flèche spéciale, vous pourriez communiquer avec les principaux fabricants qui, à leur tour, vous indiqueront leurs clients (ou leurs distributeurs) dans cette région.

Les ambassades étrangères et leurs consulats seront généralement plus qu'heureux de vous aider à trouver un associé dans leur pays. Ces organisations peuvent même vous remettre une liste détaillée de toutes les compagnies spécialisées du pays.

Il existe aussi plusieurs compagnies qui se spécialisent dans la recherche d'associés pour des alliances stratégiques. Certaines annoncent même leurs services sur Internet.

Et en dernier mais non par par ordre d'importance, vous devriez songer à assister à des salons professionnels et conférences sur le marché-cible. Vous pourriez même envisager de monter un stand à un des principaux événements. Cette démarche est plutôt coûteuse, mais elle vous donnera une très bonne exposition.

Comment trouver un associé dans un pays tiers

Il arrive de plus en plus souvent que deux compagnies ou plus de différents pays s'unissent pour créer un consortium ou une coentreprise. Par exemple, dans le cas d'un important projet d'aménagement d'un ensemble d'habitations parrainé par le gouvernement en Israël, un des candidats était un consortium dirigé par une compagnie canadienne qui contribuait la technologie et comprenant une compagnie roumaine fournissant la main-d'oeuvre à faible coût et une entreprise locale fournissant les connaissances sur le marché et assurant la gestion courante du projet.

Fait intéressant, le consortium dirigé par la compagnie canadienne n'a pas été retenu parce que les nouveaux immigrants de l'Europe de l'Est n'avaient pas d'affinité pour les maisons à ossature de bois, mais la compagnie roumaine et l'entreprise israélienne ont formé une coentreprise très fructueuse. La compagnie roumaine garde de l'équipement de construction lourde et des équipes de travail en attente en Israël et l'entreprise locale lui sous-traite certains travaux et ne paye que pour les heures réelles pendant lesquelles la main-d'oeuvre et l'équipement sont utilisés.

Pour trouver un associé dans un pays tiers, il faut suivre les mêmes étapes de base que lorsqu'on en cherche un sur le marché-cible.

Évaluation des compétences d'un associé éventuel

Maintenant que vous avez une liste, vous devez faire un choix. La première chose à faire est de recueillir autant d'information pertinente que possible. Vous pouvez le faire en écrivant (ou en télécopiant) une demande d'information détaillée adressée directement à chaque candidat sur la liste (vous devriez aussi inclure des renseignements sur votre propre compagnie). Vous mettrez de côté ceux qui ne répondent pas. Vous devriez probablement faire traduire votre télécopie dans la langue locale et voir à faire traduire les réponses. Vous ne devez pas vous attendre à ce que les entrepreneurs étrangers s'expriment couramment en anglais ou en français. Cela est particulièrement vrai si vous proposez de prendre pour associée une petite compagnie étrangère qui pourrait avoir une bonne expérience locale mais aucune exposition internationale.

Il faut demander à tous les candidats de dresser une liste de références commerciales. Si possible, demandez des références de compagnies américaines ou canadiennes avec lesquelles ils pourraient avoir coopéré dans le passé. Lorsque vous n'aurez plus que quelques candidats

sur votre liste, vous devriez vous adresser à l'ambassade du Canada et à la chambre de commerce de ce pays pour demander leur évaluation de ces entrepreneurs.

Une fois que vous aurez identifié et choisi des associés possibles, vous entamerez l'étape de la négociation pendant laquelle les associés éventuels présenteront leurs propres suggestions liées au projet.

Quelques choses à faire et à ne pas faire lorsqu'on négocie

Comme le dit le docteur Karass, en affaire, on n'obtient pas ce qu'on mérite mais plutôt ce qu'on négocie. Vous avez travaillé dur et longtemps pour arriver à ce point. Cette section contient quelques conseils pour que vous arriviez à conclure non seulement une affaire, mais une bonne affaire.

Choisissez soigneusement le lieu

Un contrat est généralement assujetti aux lois de l'endroit où il a été signé. En d'autres termes, si vous signez un contrat au Mexique, il est régi par les lois mexicaines et tout désaccord doit être renvoyé à une cour mexicaine. Si vous n'aimez pas l'idée que des tribunaux locaux décident entre vous et un associé étranger, vous devriez examiner la possibilité de faire signer l'accord au Canada ou dans un pays tiers mutuellement convenu, préférablement où l'on parle anglais ou français et qui a un système juridique de bonne réputation qui ne soit pas très différent de celui que vous connaissez.

Cela pourrait s'avérer difficile si vous signez un accord de distribution pour un pays particulier avec un associé local, étant donné que la loi du pays pourrait exiger qu'un tel accord soit assujetti aux tribunaux locaux, mais cela pourrait être beaucoup plus facile si vous signez un accord englobant plusieurs pays ou si l'entente porte sur certaines choses comme la coopération technique.

Vous pourriez aussi envisager de constituer une société de personnes ou une coentreprise dans un territoire qui offre des avantages fiscaux favorables.

Ne vous laissez pas prendre au piège

Les Latino-Américains réagissent négativement aux contraintes de temps alors que les gens d'affaires du Moyen-Orient considèrent la négociation comme un sport national. D'autres cultures croient que si vous êtes prêt à accepter sans discuter, c'est parce que l'affaire était trop bonne en partant.

Une des stratégies de négociation préférées qu'utilisent les gens d'affaires de l'Extrême-Orient est de miser sur le manque de patience des Occidentaux. Voici la technique : à votre arrivée, votre associé éventuel ou un de ses représentants vous rencontre à l'aéroport. Il vous conduit jusqu'à votre hôtel où il vous demande combien de temps vous avez l'intention de

rester. Maintenant qu'elle a cette information vitale en main, l'autre partie peut établir une stratégie de négociation se fondant sur le fait que, à mesure que la date de votre départ approchera, vous serez de plus en plus disposé à faire des concessions pour conclure le marché.

En d'autres termes, lorsque vous entamez des pourparlers, tenez compte de la culture et des coutumes des personnes avec qui vous négociez. Ne minez pas votre position en étant trop pressé de conclure le marché.

Insistez sur des accords de non-divulgation

Vous avez préparé un plan d'entreprise et un accord juridique proposé. Vous y avez investi beaucoup de temps et d'effort et l'information que ces documents contiennent est très précieuse. Soyez sérieux et insistez pour que toutes les personnes qui auront accès à l'information signent un accord de non-divulgation (demandez des détails à votre avocat). Cet accord peut être difficile à faire appliquer, mais il montre que vous êtes conscient de la valeur de l'information que vous présentez. En d'autres mots, cela raffermit votre force de négociation.

Ne donnez pas ce que vous pouvez vendre

Lors d'une négociation récente, l'associé étranger était censé contribuer l'usine, l'équipement et le financement, et l'associé canadien, le savoir-faire technique. Avant d'entamer les négociations, l'associé devant fournir l'usine a fait visiter les installations. Les spécialistes techniques canadiens, soit parce qu'ils voulaient montrer à quel point ils étaient bien informés ou plus probablement parce qu'on les avait mal préparés, ont relevé toutes les principales faiblesses de l'opération et ont proposé des solutions précises. Pendant les négociations, l'associé local a été mis dans une situation difficile : on lui demandait maintenant de payer pour quelque chose qui avait déjà été fourni gratuitement. Les négociations ont fini par échouer.

Ayez vos propres conseillers

Cela est particulièrement important lorsque vous négociez à l'étranger. Engagez vos propres conseillers juridiques et financiers et n'utilisez pas ceux qui sont employés par l'autre partie. En d'autres termes, vous ne devriez pas accepter une offre visant la préparation du contrat par les avocats de l'autre partie uniquement pour économiser du temps ou de l'argent. Réfléchissez un peu : un conseiller juridique de bonne réputation n'acceptera pas de représenter les deux parties dans une négociation. Si vous voulez vous mettre à l'abri, vous ne devriez même pas accepter les suggestions de l'autre partie quant aux personnes que vous devriez embaucher. Vous devriez essayer de choisir votre conseiller juridique avec l'aide de l'ambassade du Canada ou par l'intermédiaire d'autres relations personnelles ou de travail.

Ayez votre propre interprète

Un bon interprète est beaucoup plus qu'un traducteur de mots; c'est quelqu'un qui devrait vous aider à éviter les erreurs culturelles et même vous aider à lire le langage corporel de l'autre partie. En d'autres termes, si vous ne connaissez pas la langue et la culture, votre interprète est vos yeux et vos oreilles, ce qui en fait sans contredit un très précieux allié. De toute évidence, vous ne devez pas dépendre d'un amateur, pas plus que vous ne compteriez sur un amateur pour vous donner des conseils fiscaux ou juridiques. Par-dessus tout, en embauchant votre propre interprète, vous devriez pouvoir vous assurer qu'il travaillera pour vous et non pas pour l'autre partie pendant les pourparlers.

Attention à ceux qui voudraient vous faire «accepter ou crever»

Cela se produit souvent lorsqu'une grande entreprise locale voit un concurrent étranger, ayant un meilleur produit, entrer sur son marché. L'entreprise locale se sent menacée et cherche une solution. Que doit-elle faire? Se battre ou essayer de conclure une entente quelconque? Souvent, l'entreprise locale s'offrira comme associé local éventuel dans le but de se défendre. Tout au long des pourparlers, elle cherchera à découvrir les points faibles de la compagnie étrangère.

Si elle découvre qu'elle a affaire à une grande multinationale solide, l'entreprise locale conclura qu'elle n'a pas grand-chose à gagner en luttant et que sa meilleure option est de conclure l'alliance et de devenir l'associé local. Toutefois, si elle découvre que la compagnie étrangère est petite et qu'elle lui devine une faiblesse, elle se battra. Elle renforcera sa position dans les négociations, diminuera la valeur de son offre et exigera davantage. Elle finira par faire une «offre finale» très basse et à peine acceptable et menacera d'intenter des poursuites contre la petite compagnie, de l'accuser d'ingérence politique, etc. si elle n'accepte pas.

Dans un cas, après avoir obtenu de l'information détaillée sur le produit, la grande entreprise locale ayant de bonnes relations a informé la compagnie canadienne qu'elle avait deux choix : accepter le marché qu'elle lui offrait ou faire face à la contrefaçon illégale effrontée de ses brevets et secrets commerciaux. Lorsque les Canadiens ont protesté, on leur a dit qu'étant donné leur situation financière précaire dont ils avaient eux-mêmes fait état pendant les négociations, ils avaient peu de chances de gagner un long procès dans une cour hostile. En d'autres mots, ils avaient le choix d'être achetés ou de tout perdre!

Ne montrez pas que vous êtes le patron

Une dernière recommandation : ne montrez pas que vous êtes le patron, même si vous l'êtes. Au début des négociations, expliquez qu'avant que vous soyez en mesure de parapher une entente ou même d'accepter une composante clé de l'alliance, vous devrez faire rapport à votre associé, à vos collègues, au conseil de votre compagnie ou au président du conseil. De cette façon, vous évitez d'avoir à prendre des décisions sous la contrainte et vous pouvez sauver la face en rejetant sur quelqu'un d'autre la responsabilité des positions dures dont vous ne pouvez malheureusement pas vous écarter.

5. La gestion de l'alliance

Que vous ayez la maîtrise complète, que vous la partagiez avec un associé à parts égales ou que vous n'ayez voix au chapitre que pour certaines questions, votre capacité de décider ou du moins d'influer sur les décisions de l'alliance est essentielle pour protéger votre position. Beaucoup d'alliances stratégiques extérieures dont des petites entreprises font partie finissent par échouer par négligence. Après avoir négocié une alliance et après la poussée initiale d'enthousiasme, l'associé canadien disparaît progressivement de la scène, laissant à l'associé local le soin de prendre toutes les décisions et de faire tout le travail. Si vos négociations vous ont permis de vous réserver un rôle important dans l'alliance, jouez-le.

Traitez l'alliance comme un client précieux

La meilleure façon d'éviter les problèmes est de considérer l'alliance comme un client précieux qu'il ne faut jamais prendre pour acquis. Si vous fournissez de la technologie à une coentreprise sur un marché naissant, vous devez régulièrement contribuer de nouvelles idées et ne jamais permettre à l'alliance de devenir vulnérable aux concurrents en l'utilisant comme un endroit où vous vous déchargez de vos vieilles machines ou gammes de produits.

De la fréquentation au mariage

La période de négociation, c'est un peu comme la période de fréquentation : les associés éventuels font parade de leurs forces, évitent de parler de leurs faiblesses et sont souvent portés, dans une certaine mesure, à trop en promettre. Puisque cela est presque inévitable, la première tâche dont il faut s'acquitter pour gérer l'alliance, c'est d'adapter les attentes de tous à la réalité.

Par exemple, si votre alliance est axée sur un pays en développement, vous fournirez probablement la technologie et le savoir-faire alors que l'associé local contribuera les connaissances du marché, les installations et le personnel. Puisque vous vous êtes présenté comme ayant beaucoup de compétences, il se peut que les associés locaux s'attendent à ce que vous ayez une solution toute faite à tous leurs problèmes. Pour gérer leurs attentes, vous devrez expliquer que les solutions qui fonctionnent bien au Canada pourraient échouer sur leurs marchés, soit parce que la structure des coûts locale est différente ou parce que certains composants ou certains ouvriers spécialisés ne sont pas disponibles.

Vous devez vous assurer que l'associé local comprend que vous utiliserez vos connaissances et vos compétences pour élaborer des solutions qui fonctionnent localement, mais que cela pourrait prendre du temps et que malgré vos meilleurs efforts, il se peut que vous fassiez des erreurs et que toutes les solutions ne soient pas parfaites. Il vous faudra peut-être aussi expliquer clairement que vos ressources ne sont pas illimitées et que vous ne pouvez pas abandonner votre propre entreprise pour voler à son secours chaque fois qu'il y a un problème.

Maintenez la compatibilité des objectifs

L'évolution des objectifs est un problème important que vous ne pouvez pas éliminer complètement mais que vous pouvez gérer. Soyons honnêtes : avec le temps, à mesure que le marché intérieur évolue et que d'autres occasions se présentent, vos objectifs changeront probablement. À mesure que l'alliance extérieure prend de l'expérience, que les marchés changent et que les associés évoluent, leurs objectifs changeront également.

Le maintien de la compatibilité des objectifs comprend deux aspects. Premièrement, vous devez garder le contact avec la direction de l'alliance et avec vos associés à l'étranger. En restant en rapport et en maintenant votre participation, vous réduisez les risques que l'alliance fasse des choses avec lesquelles vous êtes en désaccord. En d'autres mots, participez aux décisions sur les nouveaux produits et les changements de prix et de stratégie de marché.

Deuxièmement, vous devez surveiller les choses afin que l'alliance puisse être modifiée ou dissoute si vos intérêts et ceux de vos associés divergent soudainement. Par exemple, vous fournissez des comptoirs de cuisine de grande qualité à une coentreprise qui produit du mobilier de cuisine haut de gamme à l'étranger. La direction de la coentreprise décide de transformer sa gamme de produits pour la rendre moins exclusive, moins coûteuse et plus rentable. Si vous ne pouvez pas fournir une gamme de comptoirs à coût moins élevé, le temps est peut-être venu de réexaminer votre participation à l'alliance.

Nos meilleurs souhaits!

Si vous avez parcouru tous les chapitres de ce guide, vous devriez maintenant savoir ce qu'il vous faut pour établir une alliance stratégique ou une filiale en propriété exclusive à l'étranger. Vous aurez évalué le type d'alliance stratégique qui vous convient le mieux et aurez une bonne idée du travail que nécessite la préparation du plan d'entreprise et de l'accord juridique. Nous espérons que vous aurez aussi glané quelques suggestions sur la façon de trouver des associés à l'étranger et de négocier en position de force. Vous y aurez aussi trouvé quelques recommandations utiles sur la façon de gérer l'alliance.

6. Références

Office de la propriété intellectuelle du Canada – Industrie Canada

L'Office de la propriété intellectuelle du Canada (OPIC) est l'organisme fédéral chargé d'accorder les droits de propriété intellectuelle, y compris les brevets, les droits d'auteur, les marques de commerce et les dessins industriels.

Office de la propriété intellectuelle du Canada
50, rue Victoria, 2e étage
Place du Portage, Phase 1
Hull (Québec) K1A 0C9
Tél. : (819) 997-1936
Téléc. : (819) 953-7620
C. électr. : cipo.contact@ic.gc.ca
Internet : http://info.ic.gc.ca

Centres de services aux entreprises du Canada

Les Centres de service aux entreprises du Canada (CSEC) sont le résultat d'efforts coopératifs entre les divers niveaux de gouvernement et le secteur privé. Ces centres visent à améliorer l'accès à l'information intéressant les exportateurs. Les CSEC offrent l'accès aux bases de données sur les programmes et services gouvernementaux, des liens avec des bases de données externes, des publications, des répertoires, des guides et des manuels. Pour plus d'information, communiquez avec le centre le plus proche :

Centre de services aux entreprises
Canada/Yukon
208, rue Main, pièce 201
Whitehorse (Yukon)
Y1A 2A9
Tél. : (403) 633-6257
Sans frais : 1-800-661-0543
Info-Fax : (403) 633-2533 ou 1-800-841-4320

Centre de services aux entreprises
Canada/Territoires du Nord-Ouest
Scotia Centre, 8e étage
C.P. 1320
Yellowknife (T.N.-O.) X1A 2L9
Tél. : (403) 873-7958
Sans frais : 1-800-661-0599
Téléc. : (403) 873-0101
Info-Fax : (403) 873-0575 ou 1-800-661-0825

Centre de services aux entreprises
Canada/Colombie-Britannique
601, rue Cordova ouest
Vancouver (C.-B.) V6B 1G1
Tél. : (604) 775-5525
ou 1-800-667-2272
Téléc. : (604) 775-5520
Info-Fax : (604) 775-5515

Centre de services aux entreprises
Canada/Saskatchewan
122, Troisième Avenue nord
Saskatoon (Sask.) S7K 2H6
Tél. : (306) 956-2323 ou
1-800-667-4374
Téléc. : (306) 956-2328
Info-Fax : (306) 956-2310 ou
1-800-667-9433

Centre de services aux entreprises
Canada/Alberta
Canada Place, Porte 122
10237, 104e rue, pièce 100
Edmonton (Alb.) T5J 1B1
Tél. : (403) 422-7722 ou
1-800-272-9675
Téléc. : (403) 422-0055

Centre de services aux entreprises
Canada/Manitoba
330, avenue du Portage, 8e étage
C.P. 2609
Winnipeg (Man.) R3C 2V2
Tél. : (204) 984-2272 ou
1-800-665-2019
Téléc. : (204) 983-3852
Info-Fax : (204) 984-5527 ou
1-800-665-9386

Centre d'appel pour les entreprises
Canada/Ontario
230, rue Richmond ouest, 9e étage
Toronto (Ont.) M5V 3E5
Tél. : (416) 954-4636 ou
1-800-567-2345
Téléc. : (416) 954-8597
Info-Fax : (416) 954-8555 ou
1-800-240-4192

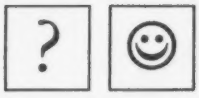
Centre de services aux entreprises
Canada/Île-du-Prince-Édouard
75, rue Fitzroy
C.P. 40
Charlottetown (Î.-P.-É.) C1A 7K2
Tél. : (902) 368-0771 ou
1-800-668-1010
Téléc. : (902) 566-7377
Info-Fax : (902) 368-0776 ou
1-800-401-3201

Info entrepreneurs
5, Place Ville-Marie
Niveau Plaza, Bureau 12500
Montréal (Qc) H3B 4Y2
Tél. : (514) 496-4636 ou
1-800-322-4636
Téléc. : (514) 496-4010 ou
1-800-322-4010

Centre de services aux entreprises
Canada/Nouvelle-Écosse
1575, rue Brunswick
Halifax (N.-É.) B3J 2G1
Tél. : (902) 426-8604 ou
1-800-668-1010
Téléc. : (902) 426-6530
Info-Fax : (902) 426-3201
ou 1-800-401-3201

Centre de services aux entreprises
Canada/Nouveau-Brunswick
570, rue Queen
Fredericton (N.-B.) E3B 6Z6
Tél. : (506) 444-6140 ou
1-800-668-1010
Téléc. : (506) 444-6172
Info-Fax : (508) 444-6169

Centre de services aux entreprises
Canada/Terre-Neuve
90, avenue O'Leary
St. John's (T.-N.) A1B 3T1
Tél. : (709) 772-6022 ou
1-800-668-1010
Téléc. : (709) 772-6090
Info-Fax : (709) 772-6030



Service des délégués commerciaux

Le Service des délégués commerciaux devrait être la pierre angulaire de vos efforts d'exportation.

Le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) exploite un réseau international de 128 bureaux commerciaux dotés de délégués commerciaux situés dans les ambassades et consulats canadiens dans toutes les régions du monde. Ce réseau s'étend d'un océan à l'autre au Canada et fonctionne à partir des Centres du commerce international.

Les délégués commerciaux peuvent offrir un éventail de services, dont les suivants :

- Information sur les marchés-cibles possibles
- Information détaillée sur divers aspects de votre marché-cible, depuis les statistiques sur le commerce jusqu'à la politique et à la culture
- Aide pour comprendre les règles et règlements locaux, y compris les droits, taxes, pratiques commerciales, etc.
- Aide pour trouver des agents locaux possibles et négocier avec eux
- Aide pour l'élaboration des sections de votre plan d'exportation portant sur le produit, la distribution, le financement, etc.
- Aide pour examiner votre plan d'exportation
- Information sur les foires et missions commerciales (à destination et en provenance du Canada)
- Aide pour trouver des clients et s'y présenter
- Aide pour trouver de l'information sur la solvabilité de clients éventuels
- Aide pour vous sortir du pétrin et vous éviter des ennuis, lorsque cela est nécessaire

Les délégués commerciaux sont des professionnels très occupés, alors vous devriez commencer par communiquer avec la section géographique appropriée du MAECI (voir ci-dessous). Elle acheminera la demande au fonctionnaire responsable de votre secteur industriel au poste approprié à l'étranger.

Afrique et Moyen-Orient
Tél. : (613) 955-6591
Téléc. : (613) 944-7431

Europe du Sud
Tél. : (613) 992-2099
Téléc. : (613) 995-8783

Asie et Pacifique
Tél. : (613) 992-6807
Téléc. : (613) 944-1604

Union européenne
Tél. : (613) 995-6115
Téléc. : (613) 944-0034

Asie du Sud
Tél. : (613) 996-0910
Téléc. : (613) 996-5897

Corée et Asie de l'Est
Tél. : (613) 996-1186
Téléc. : (613) 996-1248

Chine
Tél. : (613) 995-7575
Téléc. : (613) 943-1068

Japon
Tél. : (613) 995-8985
Téléc. : (613) 943-8286

Europe
Tél. : (613) 996-6835
Téléc. : (613) 995-8756

Antilles et Amérique latine
Tél. : (613) 996-4198
Téléc. : (613) 943-8806

Europe du Nord
Tél. : (613) 995-9402
Téléc. : (613) 995-6319

Mexique
Tél. : (613) 996-5611
Téléc. : (613) 996-6142

Europe de l'Est
Tél. : (613) 992-7991
Téléc. : (613) 995-1277

Est des États-Unis
Tél. : (613) 944-9477
Téléc. : (613) 944-9119

Europe de l'Ouest
Tél. : (613) 992-0871
Téléc. : (613) 995-5772

Ouest des États-Unis
Tél. : (613) 944-5912
Téléc. : (613) 944-9119

Agent chargé de la construction, des produits de bois menuisé et des matériaux de construction aux États-Unis Tél. : (613) 944-9471

Pour de l'information sur des bureaux de délégués commerciaux particuliers, consultez le *Répertoire du Service des délégués commerciaux*, que vous pouvez obtenir en communiquant avec :
L'InfoCentre : 1-800-267-8376
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI)

Vous pouvez aussi communiquer avec le Centre du commerce international le plus proche :

CCI de Terre-Neuve
Cabot Place, 10e étage
Phase II, 10, rue Barter's Hill
C.P. 8950
St. John's (T.-N.) A1B 3R9
Tél. : (709) 772-5511
Téléc. : (709) 772-5093

CCI de l'Ontario
4e étage
151, rue Yonge
Toronto (Ont.) M5J 1A4
Tél. : (416) 973-5053
Téléc. : (416) 973-8161

CCI de l'Île-du-Prince-Édouard
C.P. 1115
75, rue Fitzroy
Charlottetown (Î.-P.-É.) C1A 7M8
Tél. : (902) 566-7443
Téléc. : (902) 566-7450

CCI du Manitoba
400, avenue St. Mary, 4e étage
Winnipeg (Man.) R3C 4K5
Tél. : (204) 983-5851
Téléc. : (204) 983-3182

CCI de la Nouvelle-Écosse
C.P. 940, Succursale M
1800, rue Argyle, 5e étage
Halifax (N.-É.) B3J 2V9
Tél. : (902) 426-7540
Téléc. : (902) 426-5218

CCI de la Saskatchewan
123, Deuxième avenue sud
Saskatoon (Sask.) S7K 7E6
Tél. : (306) 975-5315
Téléc. : (306) 975-5334

CCI du Nouveau-Brunswick
1045, rue Main, Bureau 103
Moncton (N.-B.) E1C 1H1
Tél. : (506) 851-6452
Téléc. : (506) 851-6429

CCI de la Saskatchewan – Bureau de Regina
1919, promenade Saskatchewan,
2e étage
Regina (Sask.) S4P 3N8
Tél. : (306) 780-6325
Téléc. : (306) 780-8797

CCI du Québec
5, Place Ville-Marie, 7e étage
Montréal (Qc) H3B 2G2
Tél. : (514) 283-6328
Téléc. : (514) 283-8794

CCI de l'Alberta
Canada Place
9700, avenue Jasper, pièce 725
Edmonton (Alb.) T5J 4C3
Tél. : (403) 495-2944
Téléc. : (403) 495-4507

CCI de la Colombie-Britannique
C.P. 11610
300, rue Georgia ouest, pièce 2000
Vancouver (C.-B.) V6B 6E1
Tél. : (604) 666-0434
Téléc. : (604) 666-0954

CCI de l'Alberta – Bureau de Calgary
639, 5e Rue sud-ouest
Pièce 300
Calgary (Alb.) T2P 3S2
Tél. : (403) 292-6600
Téléc. : (403) 292-4578

Répertoire du Service des délégués commerciaux du Canada – MAECI
CanadExport – MAECI

Le *Répertoire du Service des délégués commerciaux du Canada* est indispensable à tout exportateur. Ce répertoire comprend une liste complète et à jour de tous les Centres du commerce international dans chaque province du Canada ainsi que de tous les délégués commerciaux et consuls marchands à l'étranger.

Répertoire du Service des délégués commerciaux du Canada, 1995, 64 pages, offert sans frais en anglais et en français

CanadExport est un bulletin mensuel à l'intention des exportateurs publié par le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international. Il faut s'abonner pour le recevoir. Le bulletin est gratuit et est publié en français et en anglais. On peut obtenir les publications en composant le numéro suivant :

InfoCentre : 1-800-267-8376
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI)

Financement, assurance et garanties de prêt – SEE

Le mandat global de la Société pour l'expansion des exportations (SEE) est d'offrir du financement, de l'assurance et des garanties de prêt aux exportateurs canadiens et à leurs clients étrangers.

Société pour l'expansion des exportations (SEE)
Équipe des exportateurs en essor
151, rue O'Connor
Ottawa (Ont.) K1A 1K3
Tél. : 1-800-850-9626
Téléc. : (613) 598-6871
C. électr. : export@edc4.edc.ca
Internet : http://www.edc.ca

Financement de l'expansion des petites et moyennes entreprises

La Banque de développement du Canada (BDC) peut vous aider à financer vos exportations au moyen de cautions applicables aux créances à l'étranger. Un des avantages de la BDC par rapport à la SEE, c'est que le seuil d'affaires de la BDC est inférieur.

Si vous êtes admissible, la BDC pourrait même prendre un intérêt minoritaire dans votre entreprise pour faciliter votre expansion à l'étranger.

Programme des nouveaux exportateurs de la BDC
Tél. : 1-888 INFO BDC (1-888-463-6232)

Banque de développement du Canada (BDC)
280, rue Albert
Ottawa (Ont.) K1P 5G8
Tél. : (613) 995-8835
Téléc. : (613) 995-9045

Agence canadienne de développement international (ACDI)

L'ACDI administre le programme canadien d'aide au développement. Ce programme, qui est axé sur la satisfaction des besoins humanitaires de base, comprend le logement.

Au moment de la rédaction de ce guide, l'accès aux marchés de l'ACDI se fait par l'intermédiaire du Service des invitations ouvertes à soumissionner (SIOS). On peut obtenir de l'information sur le SIOS en composant le 1-800-361-4637 ou le (613) 737-3374 à Ottawa. On peut joindre la section des Relations extérieures des affaires de l'ACDI au (819) 997-7778.

Agence canadienne de développement international (ACDI)
200, promenade du Portage
Hull (Qc) K1A 0G4
Tél. : (819) 997-6100
Téléc. : (819) 953-6088

Alliance des manufacturiers et des exportateurs du Canada (AMEC)

L'AMEC (l'ancienne Association des exportateurs canadiens) offre divers services à ses membres, y compris de l'information sur les débouchés (il faut en être membre).

L'AMEC offre des services à ses membres sur tous les aspects de l'exportation (information, promotion, séminaires, identification de débouchés et de partenaires possibles, etc.). Les droits d'adhésion se fondent sur les ventes à l'exportation, allant du niveau des débutants jusqu'à celui des entreprises internationales canadiennes les plus importantes.

Alliance des manufacturiers et des exportateurs du Canada (AMEC)
Vice-président, Services aux membres
99, rue Bank, pièce 250
Ottawa (Ont.) K1P 6B9
Tél. : (613) 289-8888 (poste 233)
Téléc. : (613) 563-9218

AMEC dans les provinces :

AMEC
Hearst Block, no 539A
900, rue Bay
Toronto (Ont.) M7A 2E1
Tél. : (416) 325-6396
Téléc. : (416) 325-6509

AMEC
999 Canada Place, pièce 730
Vancouver (C.-B.) V6C 3E1
Tél. : (604) 844-3187
Téléc. : (604) 660-3917

AMEC
Centre de commerce mondial de Montréal
380, rue St-Antoine ouest, 4e étage
Montréal (Qc) H2Y 3X7
Tél. : (514) 499-2162
Téléc. : (514) 864-2455

AMEC
5e étage, 999, 8e Rue sud-ouest
Calgary (Alb.) T2P 3G1
Tél. : (403) 297-8915
Téléc. : (403) 297-6168

AMEC
Suite 730-999 Canada Place
Vancouver, BC V6C 3E1
Tel.: (604) 844-3187
Fax: (604) 660-3917

?

Liste d'exportateurs canadiens

Le Réseau des entreprises canadiennes (REC), une composante de Strategis, est une base de données en direct sur de multiples aspects du commerce dans lequel vous pouvez trouver de l'information pour élaborer votre plan d'entreprise. Le REC contient le profil de petites et moyenne entreprises canadiennes, de leurs produits, de leurs capacités et de leurs marchés-cibles. Ces données pourraient être particulièrement utiles pour créer des alliances en vue de l'exportation.

Réseau des entreprises canadiennes
Industrie Canada
Tél. : (613) 954-5031
Téléc. : (613) 954-1894
http://strategis.ic.gc.ca/

Visitez notre site Web : www.cmhc-schl.gc.ca